

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

С. О. Солнцев, О. В. Зозульов, Н. В. Юдіна,
Т. О. Царьова, Н. В. Язвінська

МАРКЕТИНГ СТАРТАП-ПРОЕКТІВ

*за загальною редакцією
д.ф.-м.н., проф. Солнцева С.О.*

*Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як навчальний посібник для студентів всіх спеціальностей другого освітнього
ступеню «магістр»*

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2019

Рецензенти: *Дергачова В. В.*, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Войтко С. В., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародної економіки Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Відповідальний редактор: *Солнцев С. О.*, доктор фізико-математичних наук, професор, завідувач кафедри промислового маркетингу Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського (протокол № 7 від 01.04.2019 р.)
за поданням Вченої ради факультету менеджменту та маркетингу (протокол № 7 від 25.02.2019 р.)*

Електронне мережне навчальне видання

Солнцев Сергій Олексійович, д-р фіз.-мат. наук, проф.
Зозульов Олександр Вікторович, канд. екон. наук, проф.
Юдіна Наталія Володимирівна, канд. екон. наук, доц.
Царьова Тетяна Олександрівна, канд. екон. наук, ст. викл.
Язвінська Надія Вікторівна, канд. екон. наук, доц.

МАРКЕТИНГ СТАРТАП-ПРОЕКТІВ

за загальною редакцією д.ф.-м.н., проф. Солнцева С.О.

навчальний посібник

для всіх спеціальностей другого освітнього ступеню «магістр

Маркетинг стартап-проектів [Електронний ресурс] : навч. посіб. для усіх спеціальностей другого освітнього ступеню «магістр» / За заг. ред. С. О. Солнцева / С.О. Солнцев, О.В. Зозульов, Н. В. Юдіна, Т. О. Царьова, Н. В. Язвінська ; Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 3,2 Мбайт). - Київ : КПІ ім.. Ігоря Сікорського, 2019. – 218 с.

Навчальний посібник розкриває сутність маркетингу стартап-проектів як з позиції ідеологічного мислення розробника стартап-проекту, так і з боку практичних аспектів створення та управління стартап-проектом. Докладно описано методику розроблення ідеї стартап-проекту в умовах інформаційного суспільства. Розкрито сутність проведення технологічного аудиту ідеї стартап-проекту. Наведено головні принципи аналізу ринкових можливостей запуску та стратегічного управління стартап-проектом.

© С. О. Солнцев, О. В. Зозульов, Н. В. Юдіна, Т. О. Царьова, Н. В. Язвінська, 2019
© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ І. МЕТОДИКА РОЗРОБЛЕННЯ ІДЕЇ СТАРТАП-ПРОЕКТУ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА	7
1.1. Історичні передумови виникнення стартап-проектів як форми інноваційного венчурного підприємництва.	7
1.2. «Дорожня карта» розробників стартап-проектів в умовах інформаційного суспільства.	29
1.3. Підходи до розроблення ідеї стартап-проекту. Основні етапи створення та реалізації стартап-проекту	50
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	73
РОЗДІЛ ІІ. ТЕХНОЛОГІЧНИЙ АУДИТ ІДЕЇ СТАРТАП-ПРОЕКТУ	81
2.1. Підходи до проведення технологічного аудиту в стартап-проектах	81
2.2. Методики технологічного аудиту, які використовуються вітчизняними та зарубіжними науково-дослідними організаціями.....	107
2.3. Науково-методичні рекомендації оцінювання комерційної привабливості технології під час проведення технологічного аудиту	127
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	166
РОЗДІЛ ІІІ. АНАЛІЗ РИНКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ЗАПУСКУ ТА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТАРТАП-ПРОЕКТОМ	168
3.1. Науково-методичні засади маркетингового аналізу ринкових можливостей запуску стартап-проектів	168
3.2. Аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників запуску стартап-проектів	174
3.3. Загальні положення процесу стратегічного управління	189
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	208

ВСТУП

Щоб бути економічно успішними у практичному житті, новому поколінню молоді вже замало бути фахівцями лише за своєю основною спеціальністю. Перш за все, сьогодні слід навчитися ефективно управляти і комерціалізовувати власний інтелектуальний ресурс, для чого потрібно отримати додаткові знання з маркетингу. З іншого боку, занадто багато викликів висуває для людства сьогодення, безліч випробовувань готує майбутнє. Прискорення життя людства призводить до швидкої трансформації економіки, структури потреб людства, і, як наслідок, вимог, що висувають до робітників роботодавці. Останнім потрібні багатофункціональні співробітники, готові до пошуку способів подолання наслідків кризових явищ в економіці.

Більшість таких способів узагальнені у необхідності отримання актуальних знань і вмінь розробляти і управляти інноваціями з метою пошуку перспективних напрямків подальшої комерційної діяльності підприємства. Через те, що економічні кризи стали частим явищем, зміна видів діяльності підприємств стає звичною, і саме тому підприємства переходять на проектну діяльність, що передбачає розроблення стартап-проектів на постійній основі у найближчому періоді. У певному інформаційному хаосі важливо вміти встановлювати чіткі орієнтири подальшого розвитку, щоб не загубитися у визначені пріоритетів. При цьому право на помилку у вигляді неефективного обрання інноваційного напрямку стартап-проекту зменшується. Тому для мінімізації ризику невдачі дуже важливо вміти управляти одночасно декількома стартап-проектами. Саме для всього цього і була розроблена така дисципліна як «Маркетинг стартап-проектів», для якої творчим колективом авторів Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»: Солнцевим С.О., д.ф.-м.н., проф., завідувачем кафедри промислового маркетингу; Зозульовим О.В., к.е.н., проф.; Юдіною Н.В., к.е.н., доц.; Царьовою Т.О., к.е.н., ст.викл.; Язвінською Н.В.,

к.е.н., доц. за загальною редакцією Солнцева С.О. було написано навчальний посібник «Маркетинг стартап-проектів».

Маркетинг стартап-проектів – це захоплююча інноваційна діяльність, яка формує як міждисциплінарні знання певних принципів, так і вміння застосовувати їх у практичній діяльності на вітчизняних, міжнародних і глобальних ринках. Посібник «Маркетинг стартап-проектів» складається з трьох частин, а саме: «Методика розроблення ідеї стартап-проекту в умовах інформаційного суспільства», «Технологічний аудит ідеї стартап-проекту», «Аналіз ринкових можливостей запуску і стратегічне управління стартап-проектом». До кожної частини запропоновані практичні завдання для самоконтролю, що дають можливість читачам на власному досвіді апробувати набуті знання, перетворивши їх на практичні вміння створювати власні стартап-проекти та обґрунтовувати перспективність їх практичної реалізації. Матеріали, що увійшли у посібник «Маркетинг стартап-проектів», супроводжують та поглиблюють теоретичну частину дисципліни «Маркетинг стартап-проектів».

У першій частині посібника під назвою «Методика розроблення ідеї стартап-проекту в умовах інформаційного суспільства» розглянуто історичні передумови виникнення стартап-проектів як форми венчурного підприємництва, запропонована орієнтовна «дорожня карта» для розробників стартап-проектів в умовах інформаційного суспільства, розкриті підходи до розроблення ідеї стартап-проекту та надано докладний опис основних етапів створення та реалізації стартап-проекту.

У другій частині «Технологічний аудит ідеї стартап-проекту» описані підходи до проведення технологічного аудиту, описані методики, які використовуються вітчизняними та зарубіжними науково-дослідними організаціями, надано науково-методичні рекомендації оцінювання комерційної привабливості технології під час проведення технологічного аудиту.

Третя частина посібника «Маркетинг стартап-проектів» присвячена аналізу ринкових можливостей запуску та стратегічному управлінню стартап-проектом. Вона узагальнює науково-методичні засади маркетингового аналізу

ринкових можливостей запуску стартап-проектів. У цієї ж частині посібника представлений аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників запуску стартап-проектів та наведені загальні положення процесу стратегічного управління.

Враховуючи актуальності інтеграційних процесів України у ЄС, а також у глобальне економічне та інформаційне середовище, посібник «Маркетинг стартап-проектів» відкриває можливість підготувати нове покоління української молоді, що буде спроможне ефективно комерціалізовувати вітчизняні інтелектуальні ресурси шляхом просторового і часового масштабування новостворених ними українських стартап-проектів.

Колектив авторів

РОЗДІЛ І.

МЕТОДИКА РОЗРОБЛЕННЯ ІДЕЇ СТАРТАП-ПРОЕКТУ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА

1.1. Історичні передумови виникнення стартап-проектів як форми інноваційного венчурного підприємництва.

Надання Україні статусу країни з ринковою економікою означало визнання української економіки як такої, що функціонує за капіталістичними законами ринку. Однак слід враховувати, що остаточне усвідомлення жорстких правил капіталізму до українського підприємництва прийшло не з моменту отримання Україною незалежності у 1991 році та обрання стратегічного курсу розвитку, спрямованого на побудову ринкової економіки, а лише з настанням третьої в історії України економічної кризи 2008 р [20]. Але економічні кризи є невід'ємною складовою будь-якого капіталістичного суспільства. Настання криз є прогнозованим і неминучим явищем ринкової економіки, що докладно описує як теорія економічного розвитку, так і теорія циклів Й. Шумпетера [1], в якій ціле число циклів Дж. Кітчіна (3-5 років) узагальнюється циклами К. Жюгляра (7-11 років), а ціле число циклів К. Жюгляра узагальнюється за допомогою довгострокових циклів Н. Кондрат'єва (42-66 років), також існують економічні цикли С. Кузнеця (15-25 років).

Однак, як на практиці показала історія українського підприємництва, керівники вітчизняних підприємств виявилися ані теоретично, ані практично неготовими до циклічності кризових явищ в Україні. Про такі песимістичні висновки свідчить не тільки стрімке зростання в Україні ринку кредитування у період 2005-2007 рр., що став передкризовим. Адже це наочно продемонструвало хибність прийнятих керівниками підприємств управлінських рішень через тодішню їх повну впевненість у власній спроможності у майбутньому віддати взяті кредити, а настання економічної кризи ніхто з них

тоді не передбачав. Такі висновки можна також зробити і з наслідків подібних помилкових управлінських рішень: за період 2008-2014 рр. кількість суб'єктів господарювання в Україні скоротилася майже у три рази: з біля 5,72 млн одиниць (без урахування банків і бюджетних установ) у 2008 році до 1,72 млн у 2013 р. (без урахування банків і бюджетних установ) [2; 13].

Скорочення розміру українського підприємництва через кризові явища має в своїй основі проблему відсутності провадження на підприємствах маркетингової діяльності, метою якої і є налагодження стійкого розвитку підприємств, забезпечення незалежності підприємств від кризових явищ в економіці [17]. Адже результати маркетингових досліджень, основного інструмента маркетингової діяльності, надають можливість маркетологам передбачати майбутні тенденції розвитку ринків і розробляти на основі цього відповідний антикризовий маркетинг-план, який адаптує комерційну діяльність підприємства до умов кризи. Завдяки такому управлінню діяльністю підприємств на засадах маркетингу сплески в економіці не повинні впливати на стійке зростання економічних показників підприємства. Але, по-перше, на початку кризи в Україні відбулося масове скорочення на підприємствах маркетологів, а, по-друге, далеко не кожний український суб'єкт господарювання міг економічно дозволити собі мати в штаті маркетолога. Це говорить об актуальності та важливості надання керівникам українських підприємств спрощеного і доступного інструменту передбачення наступних хвиль кризових явищ.

Можна виокремити декілька факторів маркетингового середовища, показники яких надають можливість вчасно передбачати настання економічної кризи, а саме: кількість інвесторів і обсяг інвестицій в економіку; масове застосування підприємствами країни концепції інтенсифікації комерційних зусиль [3] і темп зміни ВВП [1; 12]. Так, кількість інвесторів і обсяг їх інвестицій у кризовій країні досягають свого максимуму далеко не у перший рік кризи, а коли самооцінка інноваторів і їх інноваційних проєктів впаде максимально. Тому пікові значення у динаміці показників цих критеріїв слід

інтерпретувати як показники початку і закінчення кризи, а її спадаючий чи зростаючий річний тренд – відповідно ознаками наближення кризи чи подолання економікою «дна» [3]. Досить чутливим до настання кризових явищ і одночасно простим у використанні підприємствами є показник застосування суб'єктами ринку концепції інтенсифікації комерційних зусиль. Історичний аналіз демонструє, що масовий перехід підприємств до цієї концепції управління ставав характерною ознакою і передумовою початку економічних криз [3]. Це можна пояснити тим, що концепція інтенсифікації комерційних зусиль, згідно якій споживачі купуватимуть ті товари та послуги, що активно стимулюються і рекламуються, стає відповідними діями підприємств на перегрів економіки та моменту насичення попиту на ринку. При цьому до найбільш популярного і доступного для підприємств показника, що оцінює стан економіки, відноситься динаміка зміни валового внутрішнього продукту (ВВП), оскільки основними наслідками економічної кризи стають зниження рівня зайнятості через зниження обсягу виробництва [1; 12].

Дослідженню економічних циклів, питанням оцінювання і прогнозування розвитку економіки України присвячені роботи багатьох авторів. Серед них особливої уваги, з нашої точки зору, заслуговують результати досліджень Й. А. Шумпетера [1], С. В. Войтка [4; 5], В. Г. Герасимчука [6], П. В. Круша [7], Ю. М. Харазішвілі [8], Т. В. Саколоша [6], Н. В. Сопрун [5]. Більшість висновків цих робіт ґрунтується на результатах вивчення динаміки різних макроекономічних показників економіки, у тому числі і темпів зміни ВВП України. Проте залишається чимало нерозв'язаних питань переважно практичного характеру. Зокрема немає єдиного підходу до визначення ознак початку та кінця економічної кризи. При цьому для більшості керівників українських підприємств є принципово важливим не тільки вміти вчасно усвідомити процеси наближення і закінчення економічної кризи у країні, щоб адекватно відкоригувати діяльність власного підприємства, але й вміти прогнозувати настання кризових явищ у майбутньому.

Проведений нами аналіз джерел статистичної інформації надав можливість виокремити декілька основних причин, якими можна пояснити відсутність єдиних підходів до виокремлення кризових явищ в Україні. По-перше, це пов'язано з неоднозначною оцінкою динаміки показнику ВВП України. Не виключено, що руйнація на початку 1990х років централізованої економічної системи надала певні похибки при перерахунках економічних показників для новонародженої України. Подібні похибки зростають через наявність «тіньової» частини ВВП, що на різних етапах історичного розвитку України суттєво занижували значення ВВП. Наприклад, у період 2010-2014 рр. тіньовий ВВП України коливався на рівні біля 500 млрд грн, що складало біля 35-41 % від динаміки ВВП у цей період (рис. 1.1.) [8].

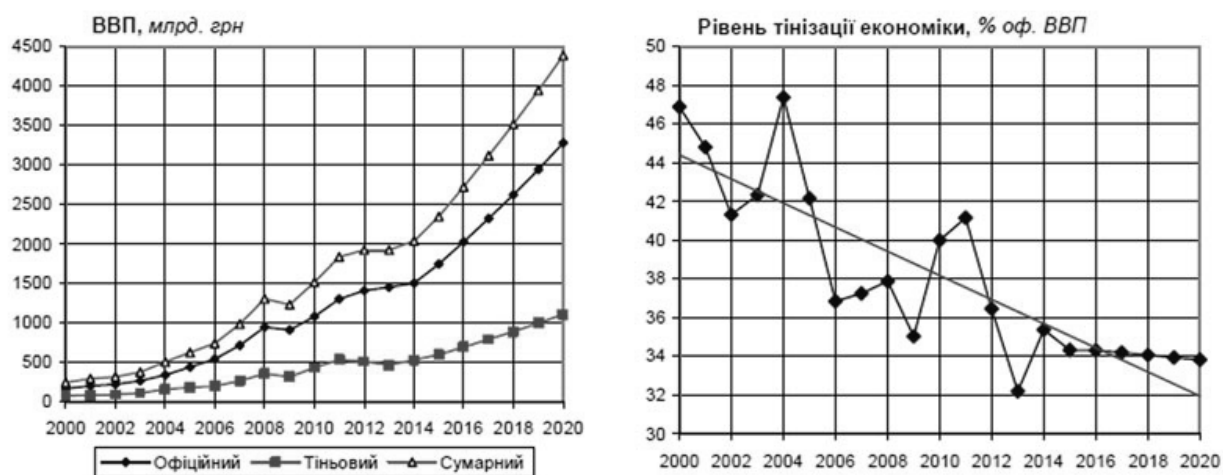


Рис. 1.1. Динаміка тіньового ВВП та рівня тінізації економіки України (* 2016-2020 прогнознi значення) [8]

По-друге, оцінювання динаміки темпів зміни ВВП ускладнюється високою залежністю нестабільної національної валюти (карбованців, купонів, гривень) від курсу долару. По-третє, методика розрахунку змін ВВП не є однозначною. Згідно загальноприйнятим визначенням, яким користується більшість підприємств, під зміною ВВП слід розуміти відношення величини зміни показника ВВП у поточному році до його рівня у попередньому періоді. Однак, порівняння офіційно опублікованих на сайті Державної служби статистики України показників темпу зміни ВВП і розрахованих показників темпу зміни ВВП у відповідних роках не завжди узгоджуються між собою.

Крім того, значення як номінального, так і реального обсягу ВВП не є однаковим у різних джерелах інформації, доступних для керівників підприємств. Особливо це стосується періоду перехідної економіки України 1991-2006 рр. Зокрема, не узгоджується між собою обсяг ВВП у доларах США, у поточних цінах, опублікований на порталах Міжнародного валютного фонду [9] та Групи Всесвітнього банку [18], у той час як на сайті Державної служби статистики України [13] ця інформація за період 1991-2006 рр. з кінця 2015 року узагалі стала недоступною. Це може викликати відповідні непорозуміння з боку підприємців. Наприклад, на офіційному сайті Державної служби статистики України на сторінці Консультаційного центру серед найбільш розповсюджених питань опубліковано прохання одного з користувачів роз'яснити методику розрахунку темпу зміни ВВП і відповідь Державної служби статистики України (рис. 1.2). Це свідчить про неодноразові запити і високу актуальність роз'яснення цієї методики для користувачів сервісу.

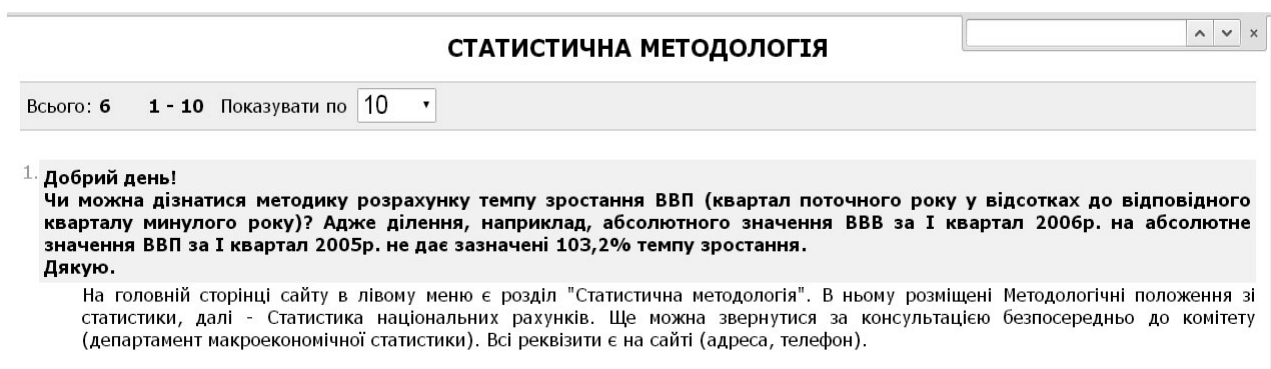


Рис. 1.2. Зображення з екрану сторінки Консультаційного центру на сайті Державної служби статистики України [13]

Відповідь Державної служби статистики України посилається на «Методологічні положення оновленої версії системи національних рахунків 2008 року» (Наказ Державної служби статистики України від 17.12.2013 р. № 398), що з 2013 р. були змінені відповідно з оновленими міжнародними стандартами СНР-2008. Вони стосувалися зміни методик розрахунку умовно обчислених послуг фінансового посередництва (УОПФП), обчислення послуг страхування, включення результатів наукових досліджень і видатків на озброєння до складу валового нагромадження, зміни відображення операцій із

зовнішньої торгівлі товарами для перероблення, включення до сфери виробництва нелегальних видів економічної діяльності, зміни методики обчислення послуг із проживання у власному житлі, що відобразилося на динаміці як власне обсягу ВВП, так і відповідно на динаміці темпів його зміни [10]. Крім того, запровадження нової версії класифікації видів економічної діяльності КВЕД-2010 вплинули на уточнення визначень і правил класифікації одиниць, які передають виробництво своєї продукції іншому виконавцю (аутсорсингу), що так само вплинуло на методику розрахунку темпу зміни ВВП. Такі перерахунки є важливим і необхідним кроком, але вони ускладнюють розуміння сутності темпу зміни ВВП для більшості пересічних керівників підприємств.

У більшості розвинених країн світу темп зміни ВВП розраховується за допомогою так званого ланцюгового (істинного) індексу, і при розрахунку темпу зміни у поточному році у якості базового року обирається попередній рік [11]. При нерівномірному зростанні за секторами економіки темп зміни ВВП розраховується як середньозважене темпів зміни виробництва окремих товарів і послуг. Наприклад, на рис. 1.3 показана динаміка темпу зміни ВВП США.

Сірим кольором виокремлені періоди офіційно визнаних США економічних криз [12]. Можна помітити, що більшість «сірих зон» збігаються із динамікою зміни ВВП, яка у ці періоди опускалася нижче історичного середнього значення для США – 3,1 % (горизонтальна лінія на рис. 3). На рис. 4 представлена для української економіки порівняльні динаміки аналогічного показника темпу зміни ВВП (у % від попереднього року), розрахованого на основі показнику ВВП у гривнях (до 1995 р. – у карбованцях) та у доларах, а також лінія його середнього історичного значення (-1,18 %).

Як бачимо, застосування середнього історичного значення темпу зміни ВВП у якості показника економічної кризи в Україні є досить суперечливим, особливо для періоду 1991-98 рр. Якщо спиратися на історичне середнє значення офіційних темпів зміни ВВП у національній валюті (див. рис. 1.4), то можна зробити висновок, що в Україні криза 1991-го року тривала майже до

початку 1998 року, а з 1998-го року в Україні почалося зростання, що не зовсім відповідає дійсності.

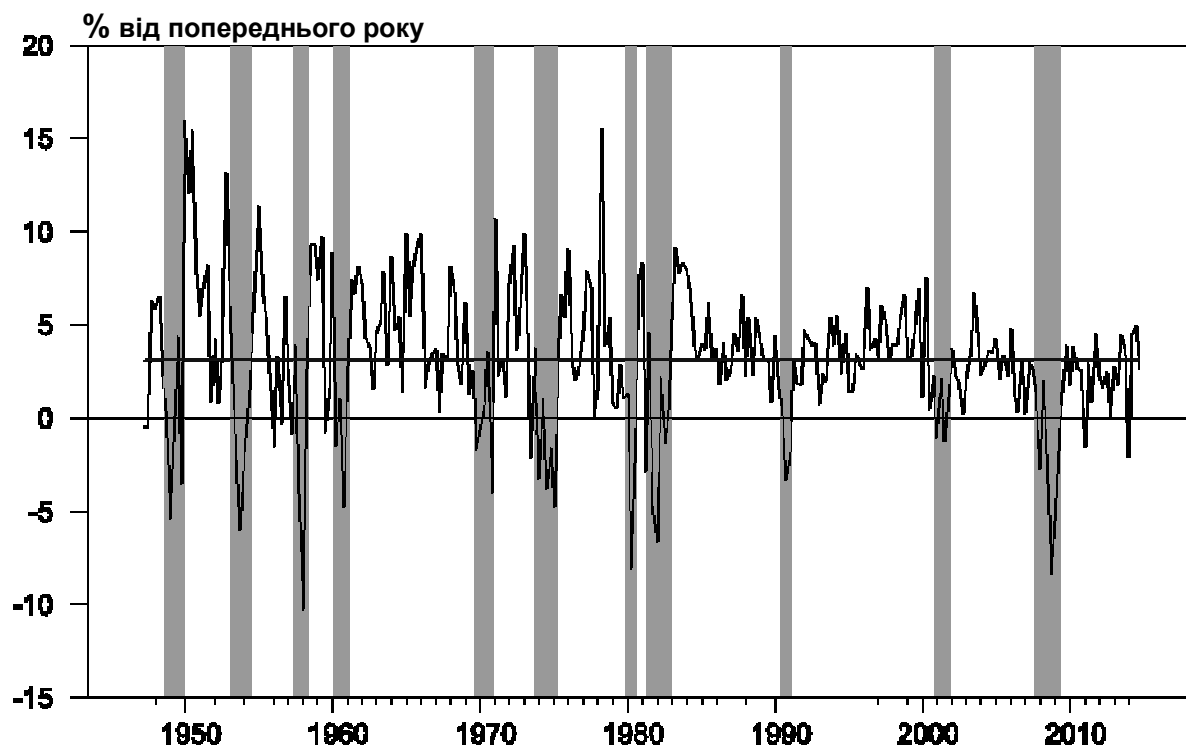


Рис. 1.3. Темп зміни ВВП США (у % від попереднього року) [12].

Виходячи з історичних реалій української економіки, можна висунути гіпотезу, що більш чутливим показником економічної кризи для України може стати спрямованість зміни ВВП. Згідно такому підходу вихід з кризи, що розпочалася у 1991-му році, почався у 1995 році, коли темп зміни ВВП продемонстрував зростання. При цьому тренди, побудовані на основі значень ВВП у різних валютах, відрізняються один від одного. Можна побачити, що більш адекватною виявляється динаміка темпу зміни ВВП, вираженого у доларах США, у поточних цінах, у відсотках від попереднього року (суцільний тренд на рис. 1.4). Однак, у 2002 р. і у 2006 р. темп зміни ВВП знаходився у спадаючому тренді, коли кризи ще офіційно не було (хоча таке незначне падіння ВВП можна пояснити циклами Дж. Кітчіні). Тому подібні часткові випадки погіршують застосування керівниками українських підприємств темпу зміни ВВП у якості показника, чутливого до економічних криз в Україні у цей історичний період.

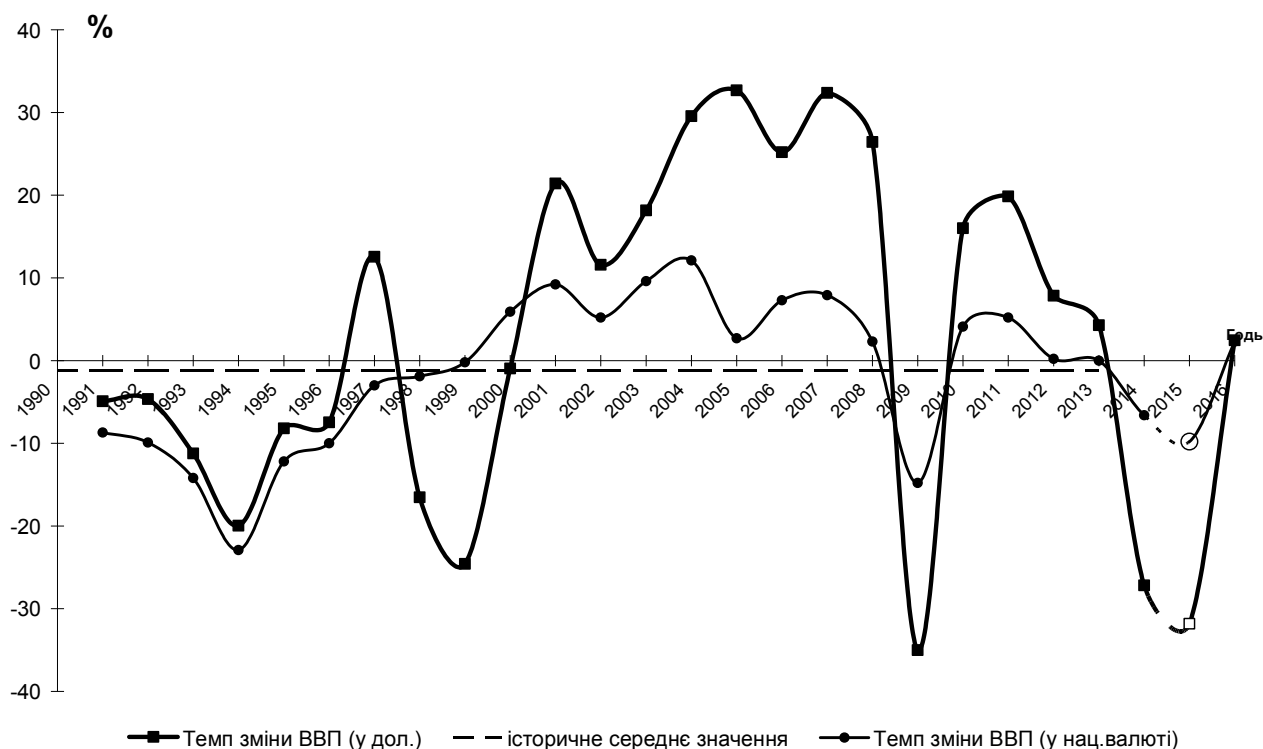


Рис. 1.4. Порівняння динаміки темпу зміни ВВП України (у національній валюті) із динамікою темпу зміни ВВП України (у доларах США, у поточних цінах, % від попереднього року). (Складено автором на підставі досліджень [9; 13-15; 18; 22])

Існує багато різноманітних підходів до пояснення причин економічних криз, наслідком чого стають зниження рівня зайнятості та виробництва. При цьому більшість причин економічних криз у ринковій економіці призводить до її «перегріву» через те, що сукупна пропозиція починає обганяти сукупний попит. З одного боку, економічна криза 1991-го року в Україні має певні неузгодженості з подібним підходом, оскільки при існуючому попиті вона була пов'язана не з перебільшеним обсягом пропозиції, а навпаки - з дефіцитом. Тому економіка України періоду 1991-2006 рр. увійшла в історію як перехідна. Статус країни з ринковою економікою Україна отримала від ЄС тільки у грудні 2005 р., а від США – у лютому 2006 р. Це надає можливість у подальшому розгляді, починаючи з 2007 року, адекватно застосовувати динаміку темпу зміни ВВП як критерію ознаки кризи української економіки.

З іншого боку, темп зміни ВВП характеризує лише існуючий на ринку рівень пропозиції, оскільки цей показник відображає ринкову вартість усіх кінцевих товарів і послуг (передбачених для споживання), що вироблені протягом року в усіх галузях економіки на території держави для споживання, експорту і накопичення, незалежно від національної приналежності використаних факторів виробництва [15]. Таким чином, для більш чіткого обмеження періоду економічної кризи для керівників підприємств потрібен ще додатковий простий показник маркетингового середовища, який би оцінював рівень існуючого в країні попиту.

Попередньо нами були графічно побудовані динаміки різних показників економіки України, які спроможні оцінити попит, та порівняли їх із періодами економічних криз в Україні. У результаті такого дослідження найбільш чутливим показником до кризових етапів в Україні виявився темп зміни роздрібного товарообігу. Наведена на рис. 1.5 динаміка запропонованого показника демонструє поведінку кінцевих споживачів. За темпом зміни роздрібного товарообігу можна передбачати темп зміни сукупного попиту в Україні у цілому. Обсяг виробництва товарів і послуг визначає рівень зайнятості і, як наслідок, рівень життя населення країни, що й надає населенню можливість купувати у роздріб. Але на відміну від показника сукупної пропозиції (ВВП), цей оціночний показник надаватиме суттєво меншу похибку завдяки відносно невеликій кількості складових, які зосереджені виключно всередині країни. Тому динаміка поведінки кінцевих споживачів, як фактор маркетингового середовища, може розглядатися керівниками підприємств у якості одного з досить чутливих і простих оціночних показників кризових явищ в економіці України.

Так, з рис. 1.5 можна побачити, що в Україні падаючий тренд роздрібної торгівлі ставав характерною ознакою початку криз, оскільки свідчив про досягання можливого рівня купівельної спроможності кінцевих споживачів (або насичення попиту). Як бачимо, темп зміни обсягу роздрібної торгівлі в Україні демонстрував падаючий тренд у наступні періоди (сірі зони на рис. 1.5):

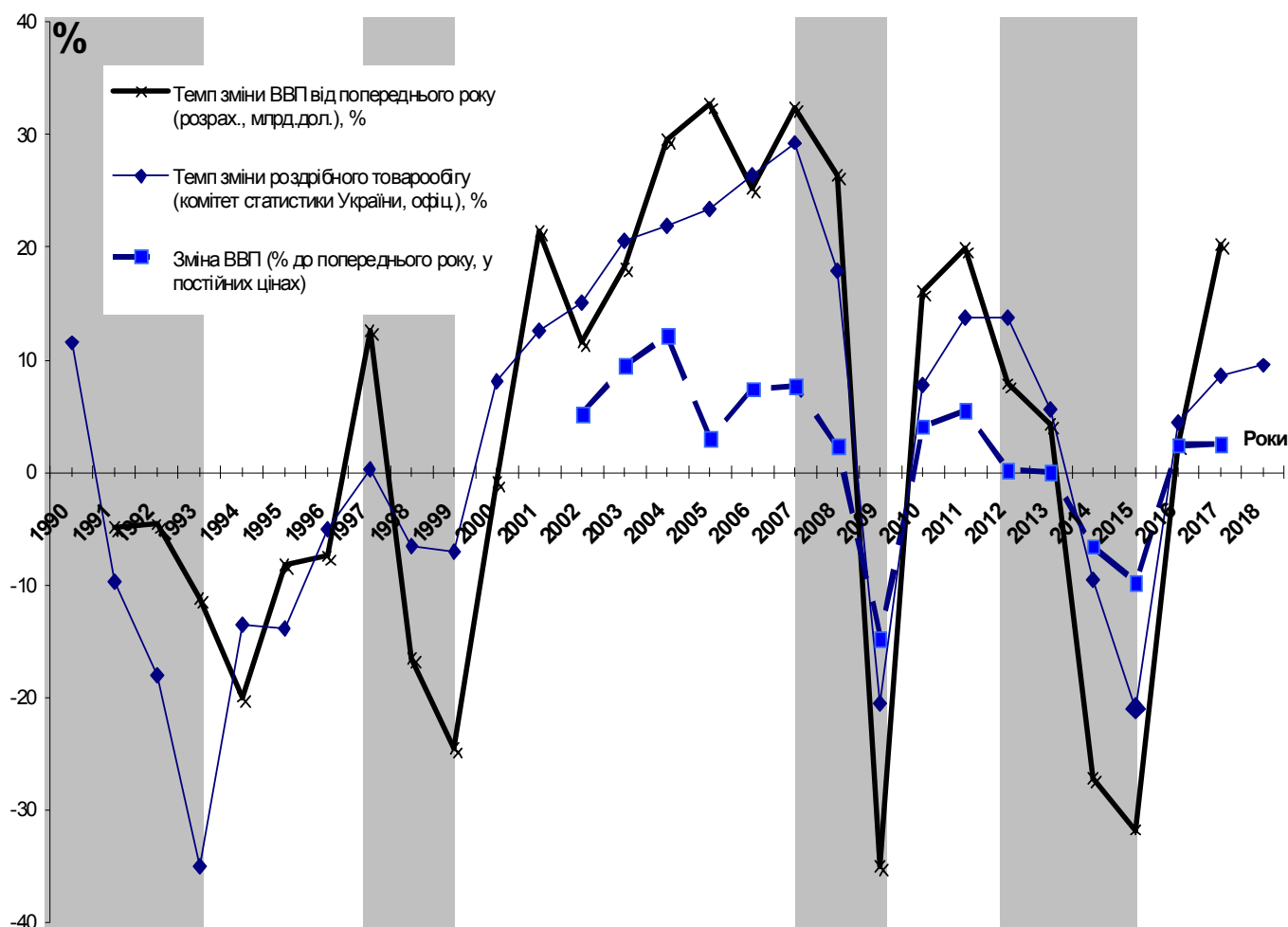


Рис. 1.5. Порівняння динаміки темпу зміни обсягу роздрібного товарообігу (у національній валюті) України із динамікою темпу зміни ВВП, у поточних цінах, % від попереднього року) (складено автором на підставі досліджень [9; 13-15; 18])

- 1990-1993 рр. - період першої в історії незалежної України економічної кризи (наголосимо, що для цього періоду слід враховувати необхідність перегляду дати початку цієї кризи та її переносу на більш ранній період, який передував розпаду СРСР і отримання Україною незалежності. Однак перевірка цього сьогодні буде ускладнена похибками і припущеннями перерахунків статистичних даних цього періоду);
- 1998-1999 рр. – період другої економічної кризи в Україні;
- 2008-2009 рр. – період третьої економічної кризи в Україні;
- у 2012-2015 рр. – період четвертої економічної кризи в Україні.

У цілому динаміка темпу зміни обсягу роздрібного товарообігу узгоджується з офіційними періодами економічних криз в Україні. Таким чином, можемо зробити висновок, що динаміка темпу зміни роздрібного товарообігу може стати більш чутливим показником визнання економічних криз. Оскільки отриманні висновки зроблені на основі історичного досвіду України в умовах перехідної економіки, то вони будуть також корисними у якості аналогії для інших країн світу із перехідною економікою [27].

Проаналізуємо періодичність кризових явищ в Україні, спираючись на виокремленні вище періоди (див. сірі зони на рис. 1.5). Як бачимо, період між початком перших трьох в історії України кризами коливався у проміжку 7-11 років. Незважаючи на те, що у цей період в Україні ще була перехідна економіка (до 2006 року), періодичність українських криз узгоджувалась з тривалістю циклів К. Жюгляра, що у більшому ступені притаманно ринковій економіці. З одного боку, деяким виключенням з цієї теорії слід вважати кризу 2012-го року, початок якої відбувся вже через 4 роки після початку кризи 2008-го року. З іншого боку, кризу 2012 р можна пояснити тривалістю циклів Дж. Кітчینی. Незважаючи на це, криза 2008-го і тим більше криза 2012-го року стали не зовсім очікуваними явищами як на рівні України, так і на рівні глобальної економіки [3; 17]. Для пояснення цього можна висунути дві гіпотези, які не виключають одна одну.

Перша гіпотеза полягає у припущенні, що у наслідок останніх криз економіка України може знову стати перехідною. Слід враховувати події, через які Україна вже третій рік поспіль не контролює виробничі та природні ресурси на Сході і в Криму, що були складовою формування її ВВП. Переформування структури ВВП, зміна площі географічної території України, кількості населення, руйнація економічних зв'язків і таке інше мають певні аналогії з розглянутим вище періодом перехідної економіки України початку 1990-х років. Так само, як на початку 1990-х років, Державна служба статистики України вже почала здійснювати відповідні перерахунки статистичних показників без урахування тимчасово окупованої території Автономної

Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції. Такий сьогоднішній перебіг подій, як вище показав аналіз аналогічного історичного періоду в Україні, унеможлиблює адекватне застосування динаміки темпу зміни ВВП у якості надійного показнику для прийняття управлінських рішень. Крім того у найближчому періоді вірогідність трансформації ринкової економіки України у перехідну економіку збільшуватиметься завдяки інтеграції України у ЄС. Для перехідної економіки притаманна тимчасова нестабільність, реформування (еволюція до нової економічної системи, до нового врівноваженого стану) [16]. Тому керівники українських підприємств у найближчому періоді так само можуть використовувати запропонований вище критерій темпу зміни роздрібної торгівлі для ідентифікації економічних криз в Україні у майбутньому.

Однак, слід зауважити, що історичний досвід економіки України 1991-2006 рр., незважаючи на її перехідний статус, узгоджувався з тривалістю економічних циклів 7-10 років, що більш характерно циклам К. Жюгляра для ринкової економіки. Тому більш обґрунтованою може стати друга гіпотеза, яка полягає у припущенні, що економіка України разом із світовою глобальною економікою увійшли у «режим із загостренням». Під «режимом із загостренням» розуміється настання таких періодів, під час яких усі процеси, що оточують Людство у цілому, починають прискорюватися за законом експоненти [17]. Адже при умові відсутності режимів із загостреннями початок кризи, наступної після кризи 2008 р., слід було б очікувати не у 2012 році, як це сталося насправді, а лише у період 2015-2018 рр. Тому можна передбачати, що і у подальшому частота економічних криз збільшуватиметься за законом експоненти, що має призвести до відповідного скорочення періодів між економічними кризами. Це надає підприємствам певний інструмент передбачення моментів настання наступних криз та підготуватися до них.

Гіпотезу входження економіки України у режим із загостреннями також підтверджує низка факторів маркетингового середовища, що отримали глобальний характер. По-перше, криза 2008-го року стала кризою глобальної

економіки, оскільки початок і поширення економічних криз у більшості країн світу як у 2008-му році, так і у 2012-му році були майже синхронними (рис. 1.6).

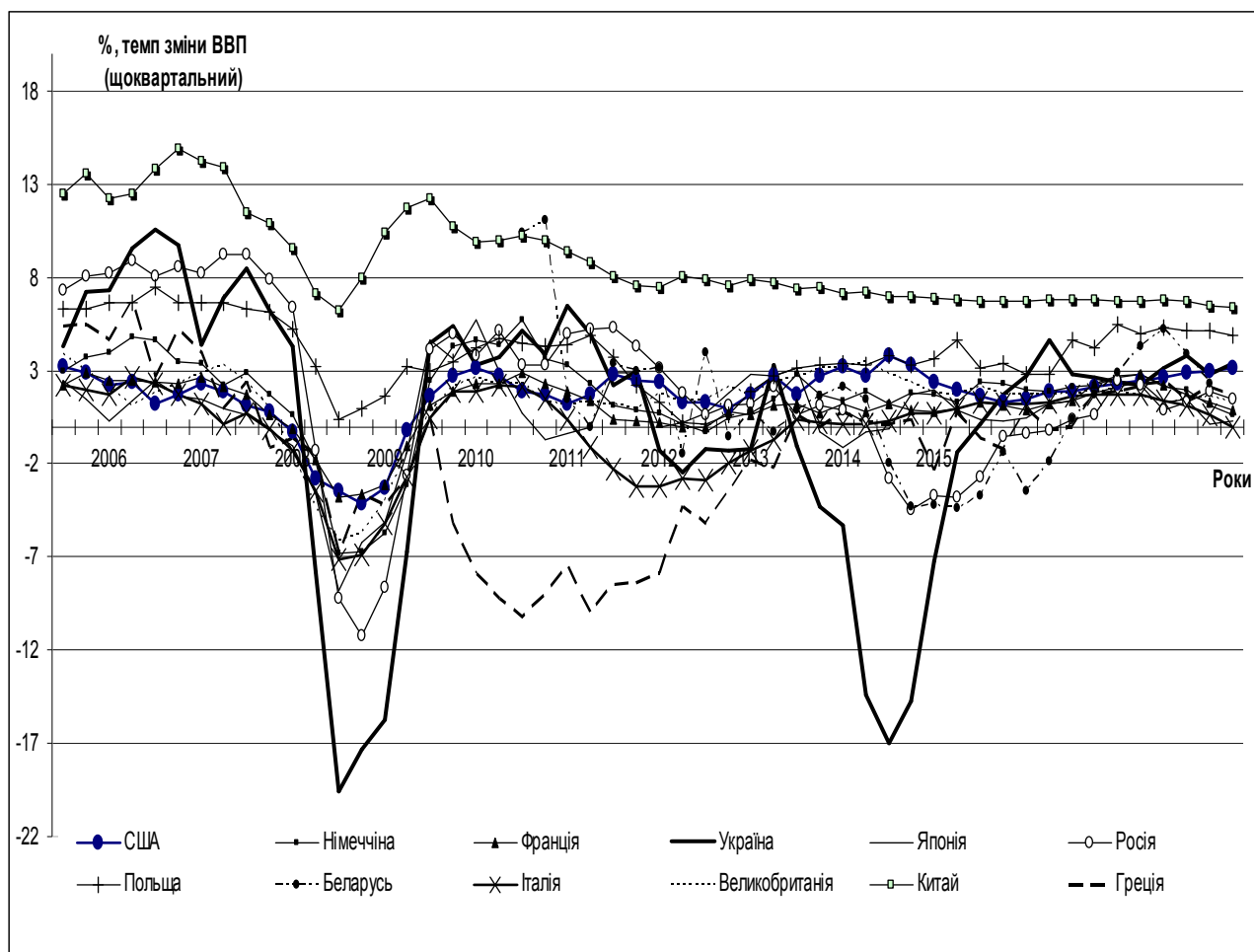


Рис. 1.6. Порівняння динаміки темпів щоквартальної зміни ВВП України з іншими країнами світу, у % до попереднього періоду (у доларах США) (за даними [14; 19])

Хоча майже синхронна криза 2012 року для більшості країн світу не стала настільки потужної (за виключенням України), як криза 2008 р., глобальність її характеру унеможливорює застосування традиційних інструментів, що були ефективними у минулому. Наприклад, не стане інструментом подолання кризи для підприємства, країна якого переживає економічну кризу, вихід на міжнародні ринки інших країн з незмінним асортиментом товарів і послуг, якщо ці країни так само переживають схожу економічну кризу. Це потребуватиме глобального антикризового управління або пошуку інноваційних інструментів подолання глобальних криз.

По-друге, з рис. 1.6 можна помітити, що синхронне настання економічних криз частішає. Наприклад, зниження темпів зміни ВВП у США починалося у 2005 році, у 2010-му році та у 2012-му році, що продемонструвало послідовне скорочення періодів між двома останніми кризами до 5 та 2 років відповідно. Крім того подібне прискорення періодичності криз «притягує» темпи зміни ВВП більшості розвинених економік світу до коливання навколо відмітки 0 %, що можна інтерпретувати як світову тенденцію гальмування глобального економічного розвитку, що потребує пошуку принципово нових інструментів управління підприємствами та глобальною економікою у цілому.

Підсумовуючи проведене дослідження, можна сказати наступне. До основної наукової новизни роботи відноситься передбачення настання етапу перехідної економіки України, що викликано наслідками економічної кризи, інтеграцією України в Європейський Союз і відсутністю економічного контролю в Автономній Республіці Крим, м. Севастополі та частині зони проведення антитерористичної операції. На основі проведеного аналізу чутливості макроекономічних показників до кризових явищ в економіці України запропоновано в умовах перехідної економіки і перебільшеної кількості інформації у якості спрощених індикаторів користуватися не тільки динамікою змін ВВП, що характеризує рівень пропозиції на українському ринку, але й також динамікою темпів зміни роздрібного товарообігу, що характеризує рівень попиту. Це надасть можливість керівникам підприємств вчасно відреагувати на зміни економічного стану України та адаптувати до цього свої підприємства. За допомогою дослідження динаміки цього показника для України було обґрунтовано виокремлення чотирьох історичних періодів економічних криз, а саме: 1991-1993 рр., 1998-1999 рр., 2008-2009 рр. і 2012-2015 рр., що відкриває можливість для передбачення моменту настання чергових криз в Україні. Розроблені рекомендації з урахуванням входження кризових явищ в Україну у режими з загостреннями надають можливість керівникам скоригувати і завчасно запровадити відповідний комплекс управлінських дій на підприємстві.

Історичні тенденції породжують в Україні передумови розвитку венчурного підприємництва, під яким розуміється перехід підприємств від формату постійного стабільного виду діяльності до проектної діяльності, яка зазвичай пов'язана із різноманітними дослідженнями. В умовах невизначеності зростають ризики неправильних управлінських рішень і фінансових втрат, особливо якщо вони стосуються довгострокового періоду. Тому важливе здійснення як можна більшої кількості спроб у короткостроковий період (оскільки він потребуватиме менших витрат і матиме менший фінансовий ризик для випадку невдачі) у пошуку ефективного напрямку. Тому проекти мають кінцевий термін. Така проектна діяльність передбачає пробний запуск певної кількості «стартап-проектів» або у межах уже існуючих підприємств, або у вигляді відкриття нових малих і мобільних підприємств (у тому числі на базі великих підприємств). Слід зауважити, що «стартапом» сьогодні серед практиків прийнято називати будь-який інноваційний напрям діяльності, що передбачає отримання прибутку. Дуже складно провести чітку межу між просто новим підприємством (адже це є новий напрям діяльності для його керівника) і інноваційним проектом у межах вже існуючого підприємства, особливо якщо підприємство виводить на ринок беззаперечну інновацію. Тому єдиного визначення, що таке "стартап", поки не існує. Ми пропонуємо використовувати термін "стартап" по відношенню до нового підприємства чи його нового виду комерційної діяльності, для яких потенційно можливе швидке *масштабування* діяльності як у просторі, так і в часі. Наприклад, для більшості ІТ-продуктів і продуктів інтелектуальної діяльності характерне географічне масштабування. Так, голландське телевізійне шоу “The Voice of Holland” швидко і дуже ефективно масштабувалось не тільки географічно у просторі на телебачення інших країн, таких як США, Україна, Китай, Польща, але й продовжує своє масштабування у часі – у цих країнах за універсальним сценарієм проходять зйомки вже дев'ятих і десятих сезонів ТВ-шоу «Голос країни», «Голос», «Голос діти» (у різних країнах назви дещо різняться) [22]. Подібне масштабування у просторі і часі, у тому числі завдяки розвитку

інформаційно-комунікаційних технологій, відкриває можливість розробникам цього проекту отримувати прибуток з різних куточків Земної Кулі протягом тривалого періоду часу, залишаючись при цьому на батьківщині [28; 29].

Важливо пам'ятати, що проектна стартап-діяльність потребує різноманітних витрат, у тому числі і на маркетинг: як часових і моральних, так і матеріальних... При цьому слід пам'ятати, що дослідження 800 компаній, які під час кризи не робили інвестицій у маркетинг, а тільки концентрувались на зниженні своїх витрат, що було проведене компанією Mercer Co., продемонструвало, що 70% цих компаній протягом п'яти років не змогли добитися зростання свого прибутку [25, с.137-138].

Венчурне підприємництво в окреслених вище реаліях потребуватиме від керівників таких підприємств принципово нового підходу до власної діяльності – майже відмову від постійного виду діяльності та переорієнтацію на інноваційну проектну діяльність (стартап-діяльність). Для пошуку інноваційних видів діяльності керівникам підприємств надалі у п.3.1 буде запропоновано використовувати спеціальний спосіб мислення [21], який знаходиться у «чотирьохвимірному просторі»:

- у площині широких міждисциплінарних зв'язків (два виміри), що передбачає пошук інноваційного виду діяльності на перетині різних наук, різних сфер життя людства;
- у просторі часу, що передбачає вільне оволодіння як історичними особливостями формування певного ринку в умовах історичного розвитку конкретної країни і світу у цілому, так і можливості довгострокового передбачення можливих сценаріїв реалізації пропонованих управлінських рішень у майбутньому;
- за вертикаллю традиційних фундаментальних знань і інновацій.

Головними драйверами української економіки є підприємства малого і середнього бізнесу. Однак вони характеризуються невмінням встановлювати стратегічні пріоритети власного розвитку, що може спричинити замість переорієнтації їх бізнесу на зовнішні ринки накопичення таких негативних

тенденцій, як закриття підприємств або прийняття стратегічно помилкових рішень. Тому вони потребують простої і зрозумілої «дорожньої карти» подолання кризи, яка б визначала стратегію адаптації діяльності підприємств до нових економічних трансформацій. Саме цьому присвячено наступний п. 1.2.

Список бібліографічних посилань (References)

1. Schumpeter J. A. Business cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process / J. A. Schumpeter ; abridged, with an introduction, by Rendigs Fels. - New York. ; Toronto ; London : McGraw-Hill Book Company, 1939. – 461 pp.
2. Васильченко О. О. Аналітичний звіт про стан і перспективи розвитку малого та середнього підприємництва в Україні [Електронний ресурс] / О. О. Васильченко // Державна служба України з питань регуляторної політики та розвитку підприємства. – 2014. – Режим доступу : <https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiBtfCfhKfMAhWBAJoKHR68AVcQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.dkrp.gov.ua%2Ffiles%2F8cd09.docx&usg=AFQjCNGLPztEZ6Y23v3dBsTJlOi8lhzwDw&bvm=bv.119745492,d.bGs>.
3. Юдина Н. В. Антикризисные маркетинговые инструменты инновационного развития предприятий / Н. В. Юдина // Маркетинг и финансы. – 2014. – Т. 1. – С. 60-72.
4. Войтко С. В. Системний підхід до життєвого циклу / С. В. Войтко // Маркетинг: теорія і практика : збірн. наук. праць Східно-укр. держ. ун-тету / ред. кол.: І. Л. Решетнікова (гол. ред.). - Луганськ : Вид-во Східноукр. держ. ун-ту, 1999. - С. 105 - 110.
5. Войтко С. В. Систематизація теоретичних положень та наукових поглядів щодо циклічних процесів у економіці [Електронний ресурс] / С. В. Войтко, Н. В. Сопрун // Ефективна економіка. - 2013. – № 3. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?operation=1&iid=1858>.
6. Герасимчук В. Г. Инновационная модель развития экономики в условиях глобализации / В. Г. Герасимчук, Т. В. Сакалош. // Економічний вісник Національного технічного університету України „Київський політехнічний інститут” : збірник наукових праць. – 2008. – №5. – С. 79–87.

7. Круш П. В. Механізми економічного управління та регулювання: еволюція, напрями розвитку / П. В. Круш // Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. – 2008. – № 5. – С. 32–36.
8. Харазішвілі Ю. М. Прогнозування індикаторів, порогових значень та рівня економічної безпеки України у середньостроковій перспективі : аналітична доповідь / Ю. М. Харазішвілі, Є. В. Дронь. – К. : НІСД, 2014. – 117 с.
9. World Economic and Financial Surveys World Economic Outlook Database [Електронний ресурс] / “IMF”, <http://www.imf.org>. – 2014. – Режим доступу : <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/02/weodata/index.aspx>.
10. Методологічні положення оновленої версії системи національних рахунків 2008 року / Державна служба статистики України, 2013. – 19 с. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2013/398/met_polog.zip.
11. Сосунов К. Рост ВВП: отчетность и действительность [Електронний ресурс] / К. Сосунов, Е. Шарипова // Независимая газета, <http://www.ng.ru>. – 2005. – 19 квітня. – Режим доступу : http://www.ng.ru/ideas/2005-04-19/11_rostVVP.html.
12. Hamilton J. Another solid GDP report [Електронний ресурс] / James Hamilton // Econbrowser, <http://econbrowser.com>. – 2015. – Режим доступу : <http://econbrowser.com/archives/2015/01/another-solid-gdp-report>.
13. Статистична інформація [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – 2016. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.
14. Indicators [Електронний ресурс] // Trading Economics. – 1991. – Режим доступу : <http://www.tradingeconomics.com>.
15. Валовой внутренний продукт Украины [Електронний ресурс] / Финансовый портал "Минфин". – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://index.minfin.com.ua/index/gdp>.
16. Аллен Дж. Основы свободного предпринимательства. / Дж. В. Аллен, Д. Дж. Армстронг, Л. С. Уолкен. – К. : УкрНИИНТИ, 1992. – 24 с. –

(Экономика : Сер. «Помощь предпринимателю (зарубежный опыт) »; Вып. 3).

- 17.Юдина Н. В. Предпосылки футурологии в системе образования маркетологов / Н. В. Юдина // Социальная экономика : научный журнал = Social Economics : scientific journal / Харьковский нац. ун-т им. В.Н. Каразина. – Харьков : ХНУ. - 2014. - Вып. 48, № 1-2. - С.187-193. – ISSN 2415-2456.
- 18.GDP at market prices [Электронный ресурс] / The World Bank, worldbank.org.. – 2016. – Режим доступа до ресурсу: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>.
- 19.Firming global demand to push Asean GDP growth: Moody's / <http://www.thestar.com.my>. - 11 October 2013. – Режим доступа : <http://www.thestar.com.my/Business/Business-News/2013/10/11/Firming-global-demand-to-push-Asean-GDP-growth-Moodys/?style=biz>.
20. Юдіна Н. В. Визначення циклічних залежностей в економіці України на основі аналізу окремих макроекономічних показників. Економічний Вісник НТУУ «КПІ». №13(2016). URL : <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80084/75643>
- 21.Yudina N. V. Methods of the Startup-Project Developing Based on ‘the FourDimensional Thinking’ in Information Society. Marketing and Management of innovations. 3’2017, - мова публікації : англійська. Р. 245–256. DOI:10.21272/mmi.2017.3-23-Access mode : <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2017/3/245-256>
22. Юдина Н.В. Путь навстречу. Сага. Пять сценариев будущего на примерах экономического развития Украины и США // Drugoe Reshenie (International Book Market Service Ltd., member of OmniScriptum Publishing Group GmbH & Co. KG), Saarbrüchen, Beau Bassin, 2017. – С. 116. ISBN-13978-3-659-91460-7.
- 23.Юдіна Н. В. Комерціалізація інтелектуального ресурсу [Електронний ресурс] / Н. В. Юдіна // Маркетинг і контролінг: сучасні виклики підприємництва : збірник матеріалів міждисциплінарної науково-практичної

конференції, Київ, Івано-Франківськ, 30 листопада 2017 р. / Київ : Юдіна Л. І., 2017. – Режим доступу : <http://futurollog.com.ua/publish/7/Zbirnyk.pdf#page=180>.

24. Юдіна Н. Управління майбутнім на засадах концепції інноваційного розвитку [Електронний ресурс] / Н. Юдіна // Антикризове управління економікою України: нові виклики : матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 15–17 груд. 2015 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», каф. макроекон. та держ. упр., Ін-т держ та муніцип. упр. господ. ; редкол.: І. Й. Малий (голова) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2015. – С. 103–105. – Режим доступу : http://futurollog.com.ua/blog_konferencia_kneu_2015_12_15.phtml ; <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/14770>.
25. Суперзвезда в маркетинге Фокс Джеффри Дж. Как стать суперзвездой маркетинга. Необычные правила, благодаря которым победно зазвенит ваш кассовый аппарат / Пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2003. – 232 с.
26. Юдіна Н. В. Міждисциплінарні платформи стартап-проектів. Міжнародні відносини. Серія "Економічні науки", №13 (2018), 2018. Київ, 2018. С. 20-23. URL : http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3286.
27. Yudina N.V. The Three-Step Model of Distance Learning Courses Commercialisation in Emerging Countries. Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ». 2018. №15(2018). – Режим доступу : <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/137085>.
28. Юдіна Н.В. Дистанційні технології управління підприємством // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я (MicroCAD-2015) : тези доповідей XXIII міжнародної науково-практичної конференції, (20-22 травня 2015р., Харків) / за ред. проф. Сокола Є.І. ; НТУ «ХПІ». – Ч.ІІІ. – С. 273.
29. Yudina N. V. Strategic practical application of foresight for enterprises [Electronic resource] / N. V. Yudina // Foresight: Scientific Vision, Strategies and Management : Collection of Materials of the Multidisciplinary Scientific and

Practical Conference, Kyiv, July 28th, 2017 / [compiler L. I. Yudina]. – Kyiv, 2017. – Access mode : <http://futuolog.com.ua/publish/6/Zbirnyk.pdf#page=17>.

30. Царьова Т. О., Зозульов О.В. Процесний підхід до формування маркетингової моделі товару // Економіка і підприємництво: зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів. У 2 ч. Ч. 1. 2015. Вип. 34-35 – С.381-389.
31. Царьова Т.О. Оцінювання конкурентоспроможності технології: п'ятирівнева модель технології як товару // Бізнес-Інформ. – 2014 (437). – № 6. – С. 413–418.
32. Організаційно-управлінські механізми розвитку підприємницької діяльності національного господарства: монографія / О.А. Гавриш, П.В. Круш, Л.Є Довгань та ін. – К.: НТУУ „КПІ”, 2009. – 368 с.
33. Зозулёв А.В., Солнцев С.А. Маркетинговые исследования: теория, методология, статистика: Учеб. пособие. – М.: Рыбари; К.: Знання, 2008. – 643 с. – (Высшее образование XXI века).
34. Зозульов О.В., Кофанов О.Э. Маркетинг у забезпеченні стартап-проектів. // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – Запоріжжя: Запорізький національний університет. – 2016. № 4(32) С. 165-172
35. Язвінська Н.В. Конкурентоспроможність підприємства, як комплексний показник ефективності виробничо-ринкової діяльності підприємства / Н.В.Язвінська // Теорії Мікро-Макроеко-номіки. Збірник Наукових праць професорсько-викладацького складу і аспірантів. Випуск 16 – 2004.– С.169-176.
36. Язвінська Н.В. Методологічні підходи формування виграшних конкурентних позицій підприємства / Н.В.Язвінська // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): Наук. журнал. – Вип.1-2 / К.: НАУ, 2004. – С. 78-82
37. Царьова Т.О. Інноваційний технологічний розвиток машинобудування України // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2015 (12). – С. 460-467.

1.2. «Дорожня карта» розробників стартап-проектів в умовах інформаційного суспільства.

Економічні кризи зазвичай приводять до зміни типу економіки країни [18]. Також слід враховувати євроінтеграційні процеси України і рівень зростаючої у наслідок цього конкуренції. Тому стратегічний напрям подальшого розвитку українських підприємств їх керівникам зараз не можна спрямувати виключно на внутрішнього українського споживача. Отримати прибуток у середині країни через наслідки економічної кризи зараз майже неможливо, оскільки у внутрішнього споживача просто немає фінансових можливостей. Тому одним з напрямів подолання наслідків економічних криз в Україні є суттєве підвищення підприємствами власної конкурентоспроможності із одночасною їх орієнтацією на зовнішні ринки. Це сприятиме припливу прибутків в Україну і дозволить перезапустити її економіку, однак потребує від керівників підприємств відповідного усвідомлення і чіткої послідовності дій, спрямованих на це. При цьому переорієнтація діяльності підприємств на зовнішнього споживача сьогодні матиме певні особливості.

Передбаченням перспективних напрямків розвитку підприємств в умовах трансформації економіки України під час виведення її з кризи присвячені роботи багатьох авторів. При цьому особливої уваги, з нашої точки зору, заслуговують праці таких авторів, як М. З. Згуровського [1], В. Г. Клінова [2], С. О. Радзівєвської [3], О.С. Телєтова [4], М. В. Провозіна [4], Т. М. Мельник [5]. Слід відмітити, що більшість робіт розглядають ситуацію на макрорівні, що дуже важливо для загального розуміння проблематики та пошуку шляхів подолання кризи на рівні держави у цілому. Проте залишається чимало нерозв'язаних питань для мікрорівня переважно практичного характеру. Наприклад, дослідниками констатуються загальні тенденції переміщення робочих місць з виробничої сфери у сфери, в яких немає необхідної інноваційної наповненості з огляду на загальносвітові тенденції [6], що свідчить про недовгострокову перспективу таких управлінських рішень і

відсутність на підприємствах систем управління власним довгостроковим майбутнім. Підприємства малого і середнього бізнесу сьогодні потребують відповідної адаптації узагальнених наукових рекомендацій і орієнтирів до застосування на мікрорівні, спрощення їх до так званої «дорожньої карти» в умовах нових зовнішніх викликів.

Керівники підприємств мають усвідомити низку негативних тенденцій, які сьогодні накопичилися в економіці України. По-перше, протягом другої половини 2015 р. в Україні спостерігалось перебільшення пропозиції робочої сили над існуючим попитом (рис. 1.7-а), що у 2016 р. скоротилося (рис. 1.7-б). При цьому рівень безробіття в Україні за дев'ять місяців 2015 р. досягнув 9,4 %, а за дев'ять місяців 2016р. – вже 9,8% (у середньому за період) [7; 8]. Для порівняння: аналогічний показник докризового 2007 р. складав 6,4 %.

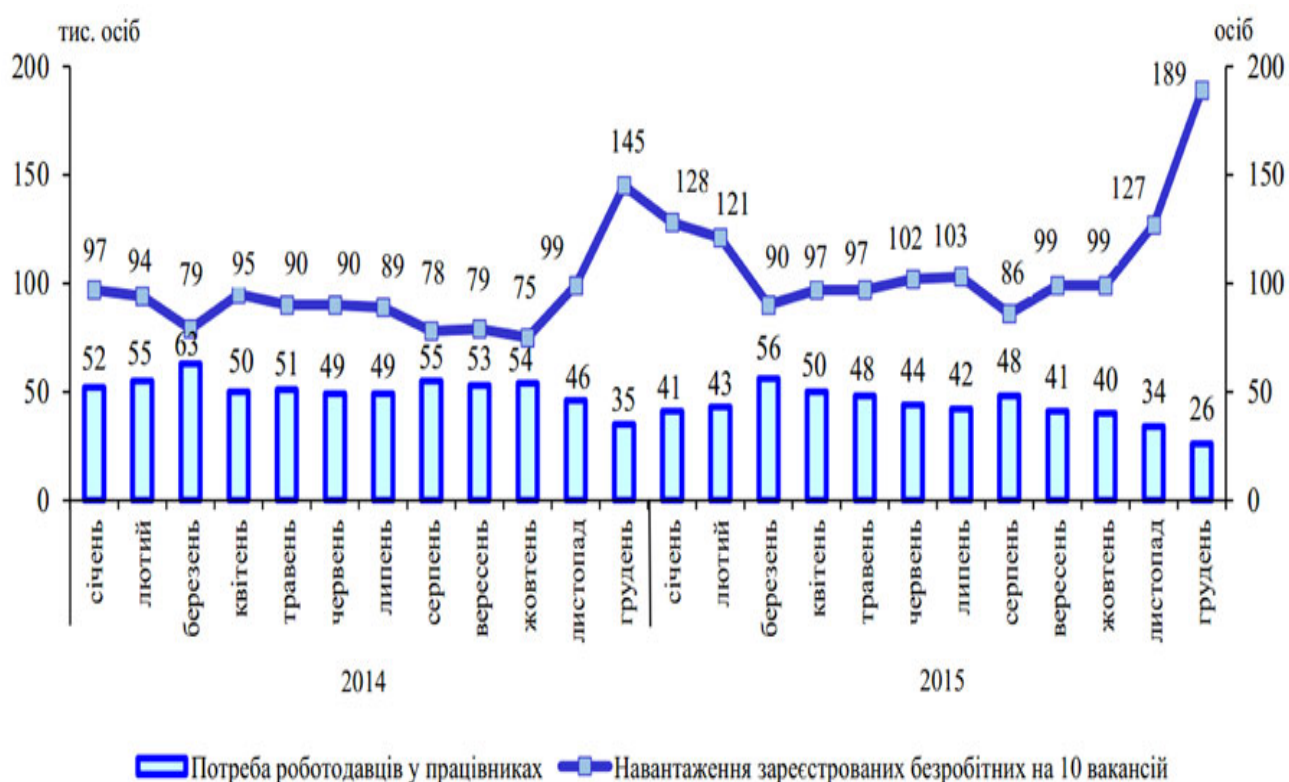


Рис. 1.7 (а). Попит і пропозиція робочої сили на зареєстрованому ринку праці України 2014-2015 рр (Джерело: [8]).

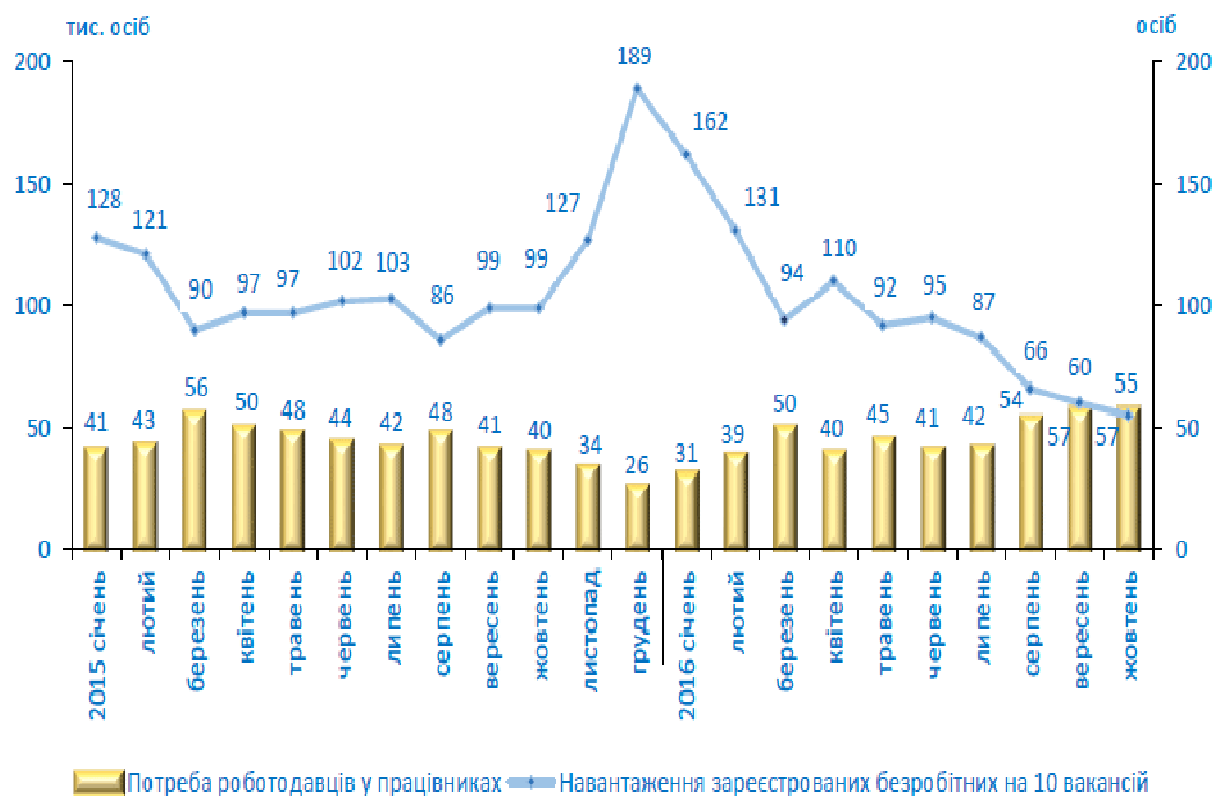


Рис. 1.7 (б). Попит і пропозиція робочої сили на зареєстрованому ринку праці України 2015-2016 рр (Джерело: [8]).

По-друге, заборгованість з виплати заробітної плати в Україні зростає і вже перевищила показники кризи 2008 р. (рис. 1.8). Це може привести до необхідності потужного скорочення існуючих робочих місць в Україні так само, як це сталося у Греції у період 2008-2013 рр. [9; 19].

В умовах глобалізації і інтеграції України в світові економічні процеси і співтовариства, кожне українське підприємство має розуміти, що воно працюватиме за капіталістичними правилами. Головна сутність цих правил полягає у тому, що капіталізм не має за мету зробити багатими усіх суб'єктів ринку. Підприємство стає більш забезпеченим, коли його ресурси збільшуються. Але враховуючи, що будь-які ресурси є обмеженими, багатіння суб'єкту ринку (країни, підприємства або людини) стає можливим переважно за рахунок перерозподілу ресурсів до нього від інших суб'єктів ринку, де вони відповідно зменшуватимуться.

Під впливом факторів інтеграції і глобалізації, які передбачають встановлення економічного співтовариства між різними країнами, відкриття

торгових кордонів між ними з метою утворення уніфікованого єдиного ринку, відбувається еволюція і реструктуризація ринкової економіки, перетворюючи її з регіональної у національну та потім у транснаціональну [19; 22]. Це вимагатиме від українських підприємств суттєвого підсилення власної конкурентоспроможності. Одним з ефективних шляхів досягнення цього є перехід підприємства до концепції інноваційного розвитку [19; 23]. Така концепція управління підприємством демонструвала свою ефективність українським керівникам ще під час виходу з криз 1991-го і 1998-го роках. Але у наслідок прискорення розвитку науки сучасні інноваційні процеси вимагатимуть від українських керівників суттєвого підвищення ефективності управління інтелектуальними ресурсами власного підприємства. Під інтелектуальним ресурсом нами розуміється загальна база знань і вмінь працівників конкретного підприємства.

Підприємства зіштовхнуться з загрозою, якою деякі вчені розглядають як самозбереження і гальмівний механізм людства проти взагалі можливості настання інтелектуального вибуху. Це людські лінощі. Нами було проведене дослідження вподобань користувачів популярних в Україні соціальних мереж [19]. Так, сьогодні масово спостерігається стрімке зростання кількості, так званих, «демотиваторів» на теми лінощів і залежності молоді від комп'ютера, що знаходять активну підтримку користувачів цих мереж у вигляді «лайків» (вимір популярності) та прагнення користувачів поділитися ними із друзями. Популярність певної тематики у соціальних мережах є показником психологічних особливостей поведінки користувачів, оскільки у демотиваторах є такі змістовні компоненти, які користувач мережі відновлює, ґрунтуючись на власному досвіді, знанні типових ситуацій [19]. За нашою гіпотезою, лінощі сьогодні штучно прищеплюються молоді та набирають масового характеру. Враховуючи, що українці віком від 13 до 22 років складають більше 53% користувачів популярних соціальних мереж, через 5-10 років саме це покоління стане працівниками українських підприємств. Поняття «трудоголік» здавна мало негативне прозивне значення. Подібні ярлики змушують цілі покоління

молодих людей віком до 35 років проводити більшість вільного часу у нічних клубах, кінотеатрах, на святкових вечірках. Обсяг ринку розваг в Україні поки заповнений на 40% і навіть під час кризи демонстрував зростання у середньому на 10-15% [19]. Для порівняння темп зростання ринку розваг у країнах БРІКС, що вважаються найближчими за темпами розвитку ринків України, складає у середньому 11,8% на рік, на зрілих ринках капіталістичних країн – 4,6% [19]. Такі порівняльні показники ринків розваг в Україні і капіталістичних країн сприятимуть збільшенню дефіциту інтелектуального ресурсу в Україні, що перетворюється на суттєву погрозу майбутньої конкурентоспроможності українських підприємств.

Занепокоєння викликає той факт, що за результатами проведеного нами експертного опитування 30 кадрових агенцій, більше 40% роботодавців зацікавлені у відсутності збільшення інтелектуального ресурсу працівників, хоч і дуже приховано [19]. По-перше, у такій ситуації співробітник не вимагатиме від роботодавця підвищення заробітної плати. По-друге, роботодавець впевнений, що він не втратить свого працівника через брак часу останнього на пошук роботи і перехід на більш оплачувану аналогічну посаду на іншому підприємстві. Серед кадрових агенцій також сформувалася думка, що найкращий період для пошуку роботи припадає на період літніх і зимових відпусток. Адже в цей час більшість потенційних претендентів виїжджає на відпочинок і не створює конкуренції на ринку праці.

Коли країни залишаються поза процесів глобалізації, як це було під час «залізної завіси», така поведінка співробітників і роботодавців може перетворитися на масове явище. Згідно принципу соціального доказу масова поведінка формує стійкі стереотипи поводити себе так, як усі [20, с. 113-147]. Вірогідність активізації подібних психологічних стереотипів поведінки підприємств України була б вигідна конкурентам з інших країн, яки вже давно звикли працювати за капіталістичними правилами. У них буде більше шансів розбагатіти за рахунок недосвідченості українських підприємств. Українські підприємства сьогодні ще продовжують ментально знаходитися на перехідному

етапі до капіталізму, а тому інертність поведінки підприємств залишається поки досить сильною. На високі результати співробітників мало мотивовані ані роботодавці, ані інші працівники. Навіть у останньому випадку можна ще завоювати і загальну протидію. Наприклад, великий український актор Богдан Ступка у своїх інтерв'ю неодноразово згадував ціну свого успіху у проявах протидій з боку його колег [19].

Однак нещодавня економічна криза примусила багатьох керівників українських підприємств почати змінювати власні концепції управління. Дослідження аналогічного досвіду європейських країн показало, що необхідною передумовою переходу до концепції інноваційного розвитку ставала концепція реінжинірингу [21]. Вона проявлялася у двох стадіях скорочення робочих місць, що особливо проявилось в Греції [9: 19]. Перша стадія являла собою публічну демонстрацію прагнення керівника зберегти усіх працівників підприємства при одночасному запровадженні жорсткої економії фінансів шляхом «вимушеного тимчасового» переведення працівників на часткові ставки і неповний робочий день. Однак у реальності таким чином працівники перетворювалися на декількох претендентів на одну посаду. Друга стадія реінжинірингу являла собою власне скорочення і концентрацію інтелектуальних ресурсів: з декількох претендентів залишався один, спроможний виконувати декілька функцій. За збільшення обов'язків керівник сплачує такому працівнику вищу заробітну плату, ніж за одну звичайну посаду, але меншу, ніж декільком працівникам окремо. Але для цього працівник повинен мати власний дуже конкурентоспроможний інтелектуальний ресурс. За нашим прогнозом, подібним досить успішним сценарієм управління інтелектуальними ресурсами скористаються і українські підприємства, що відкріє їм можливість зменшити негативний вплив масових лінощів і стане запорукою ефективності впровадження інновацій.

Як бачимо, ефективним способом подолання наслідків економічних криз є перехід до концепції інноваційного розвитку. При цьому необхідною, але недостатньою передумовою ефективності інноваційних процесів є важливість

управління інтелектуальним ресурсом підприємства - єдиного ресурсу, який поки може залишатися невичерпним. Можна передбачати, що в основу прогнозованого можливого скорочення робітників підприємств в Україні будуть покладено невідповідність критеріям наявності у них потужного інтелектуального потенціалу і спроможність працівника одночасно виконувати декілька функціональних обов'язків.

Через наслідки економічних криз 2008 р. і 2012 р., ситуацію на сході країни та Криму економіка України посіла п'яту позицію у рейтингу найбільш «нешасних економік» світу за версією агенції «Bloomberg» [10]. Зокрема, протягом 2015 р. лише у Києві закрилося біля 20 % суб'єктів господарювання: з 289 820 юридичних осіб на 01.01.2015 року до 233 149 юридичних осіб на 01.01.2016 року [11]. Подібні тенденції викликають цілком обґрунтоване занепокоєння керівників щодо майбутнього їх підприємств. Нові умови вимагають від керівників суттєвого оновлення підходів до управління, пошуку ефективних стратегічних напрямів подальшого розвитку.

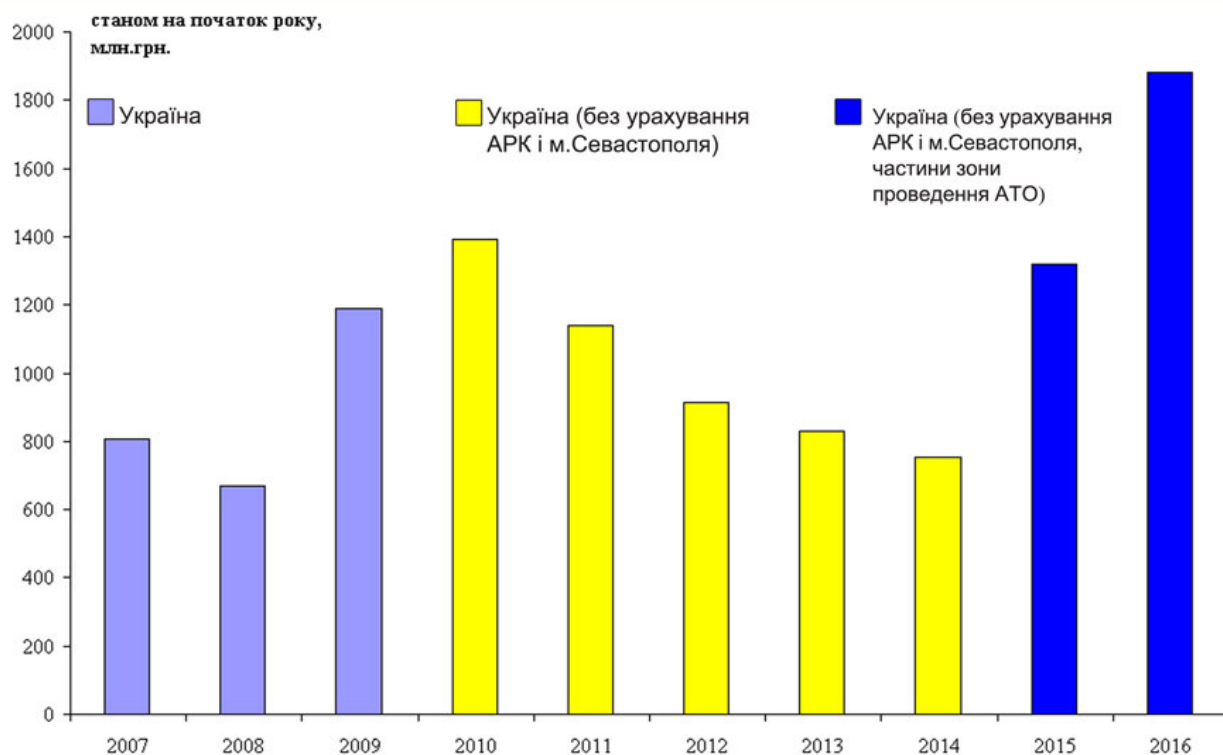


Рис. 1.8. Динаміка суми заборгованості з виплати заробітної плати
(Джерело: Побудовано автором на підставі [7]).

Так, з іншого боку, у таких макроекономічних умовах завданням керівників українських підприємств має ставати пошук інноваційних інструментів подолання економічної кризи. З огляду на світові тенденції кризи глобальної економіки це вимагатиме від керівників підприємств розширення географічних і часових масштабів аналізу маркетингового середовища, виходячи за межі локальності України і окремого підприємства [13].

По-перше, керівникам українських підприємств для подолання кризи слід скористатися існуючим традиційним досвідом власної держави з виведення національної економіки з криз. Наприклад, на державному рівні ефективним інструментом і важливою особливістю подолання економічних криз у минулому (як у 1998-му, так і у 2008-го рр.) зазвичай була зміна структури ВВП, що сприяло формуванню нових ринків і стимулювало попит. Наприклад, перед кризою 1998 р. державою було взято курс на підтримку вітчизняних виробничих галузей, які з початку 90-х рр. минулого століття опинилися у занепаді. Тоді підтримку від держави отримали сільськогосподарські товаровиробники (Указ Президента України від 02.12.1998 № 1328/98), виробники вітчизняного льоно- та коноплевиробництва (Постанова Кабінету Міністрів України від 02.03.1998 № 236), галузі вівчарства (Постанова Кабінету Міністрів України від 24.12.1998 № 2058), підприємства вугільної промисловості (Постанова Кабінету Міністрів України від 11.06.1996 № 632). Під час кризи 2008 р. Україні знову частково вдалося її подолати за рахунок підтримки виробництва, а саме: сільського господарства, ІТ-технологій. Але головною особливістю маркетингових інструментів, які були застосовані на рівні держави, стала не тільки підтримка виробничих за сутністю галузей, віднесених до пріоритетних у розвитку України, але й, перш за все, стимулювання в них інноваційної складової. Вдалий досвід концентрації зусиль на виробництві і впровадженні інновацій, перевірений на макрорівні, керівникам малого і середнього бізнесу сьогодні є сенс використати на рівні власних підприємств.

Посередницька діяльність, яка досить поширена в Україні саме серед підприємств малого і середнього бізнесу, надалі не приносить високих прибутків, особливо при виході на міжнародні ринки збуту. Тому перший вектор «дорожньої карти» переорієнтовує керівника на концентрацію зусиль підприємства виключно на прямому виробництві товарів або послуг.

Такий вектор «дорожньої карти» потребуватиме суттєвого перегляду кадрової політики (і не тільки з позиції скорочення і виокремлення високоефективних співробітників). Посередницька діяльність в Україні не вимагала раніше високої кваліфікації працівників, що й пояснює її високу популярність саме серед малих і середніх підприємств. На цьому сегменті ринку праці були сформульовані прості стереотипні вимоги роботодавців до працівників, а саме: «вік до 35 років», «в/о», «знання комп'ютерних технологій на рівні користувача», «вміння спілкуватися з людьми», іноді «знання іноземних мов», т. ін. Такий підхід надавав керівникам підприємств певний рівень незалежності від людського ресурсу, оскільки працівників легко можна було замінити іншими, що й пояснює потужні процеси міграції працівників малих і середніх підприємств України. Середня тривалість роботи працівника на невеликому підприємстві в Україні не перебільшує двох років.

Але в умовах загострення конкуренції керівникам у межах їх кадрової політики важливо налагодити ефективне управління власними інтелектуальними ресурсами [27]. Спочатку слід сконцентрувати увагу на тих працівниках, які мають різнопланову освіту і досвід роботи за фахом. Слід відмітити, що це передбачає збереження робочих місць і пенсіонерам, що трохи суперечить загальним тенденціям, пов'язаним із виключною підтримкою молоді. Це пояснюється тим, що у більшості випадків вік працівника корелює з його досвідом роботи, накопиченими знаннями, а також іноді освітою за дефіцитними сьогодні виробничими спеціальностями. Керівникам не тільки необхідно зберігати такий багатий внутрішній ресурс підприємства, але й також слід залучати його і ззовні. Високоінтелектуальних працівників можна розглядати як внутрішніх «виробників ідей», які можуть на основі

накопиченого досвіду згенерувати цікаві пропозиції щодо майбутніх видів діяльності підприємства, ефективніше виконувати функціональні обов'язки. Вони мають ставати прикладом кар'єрного успіху для інших працівників, що надасть можливості підвищити ефективність роботи усього колективу. Саме тому таких працівників керівникам слід мотивувати, наприклад, у вигляді фінансових і моральних заохочень, що мають ставати публічними у межах колективу. Іншим працівникам керівники повинні запропонувати пройти курси підвищення кваліфікації, у тому числі навіть і за власний рахунок. Це запобігатиме руйнації вже сформованого колективу і зберігатиме існуючі робочі місця за допомогою цільового перепрофілювання, необхідного для запровадження виробничої діяльності.

Другий вектор «дорожньої карти» дає можливість керівнику конкретизувати напрями цільового перепрофілювання своїх працівників. Для цього важливо чітко визначитися з сутністю і впевнитися у ефективності нового виду виробничої діяльності. Накопичення інтелектуального ресурсу усередині підприємства стає особливо важливим, враховуючи перехід до шостого технологічного укладу, який вимагатиме від суб'єктів глобального ринку пошуку і впровадження інноваційних рішень. Як вже було сказано вище, більш докладно процесу пошуку інноваційних ідей для стартап-проектів присвячений п.1.3. праця [24; 14]. Але найпростіший спосіб визначення перспективного напрямку для стартап-проекту, що мусить бути пов'язаним з виробничою діяльністю, є вивчення перспективних напрямків розвитку економіки України, оскільки вони повністю узгоджені з глобальними макромаркетинговими тенденціями.

Наприклад, Стратегія сталого розвитку «Україна-2020» (Указ Президента України від 12.01.2015 р. №5/2015), виокремлює для України чотири стратегічні вектори, а саме: вектор передових та екологічних інновацій; вектор безпеки; вектор відповідальності в освіті та охороні здоров'я; вектор гордості, що передбачає встановлення комунікації, виховання толерантності, гордості за Україну та її надбання. У межах кожного вектору деталізовані загальні

рекомендації для макрорівня України, але кожний керівник для власного мікрорівня зможе виокремити ті стратегічно важливі для України вектори, де діяльність його підприємства може бути найкориснішою і даватиме можливості створювати відповідний ефект синергії на рівні держави. Законом України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» від 11.07.2001 №2623-III (у редакції від 16.01.2016 р) визначені схожі напрями, яким також надається спеціальна підтримка, що особливо важливо для невеликих підприємств, які зможуть комерціалізувати свої інтелектуальні ресурси. Подібні законодавчі документи у цілому відображають актуальні світові ринкові тенденції, визначають попередньо науково обґрунтовані орієнтири для країни.

Одночасно з цим керівникам підприємств також слід враховувати, що згідно форсайту економіки України для короткострокового періоду (до 2020 року) [1], перспективними галузями для української економіки є (у порядку убутання актуальності): аграрний сектор, військово-промисловий комплекс, інформаційно-телекомунікаційні технології, енергетика, туризм і відпочинок. У більшості випадків ці сфери дозволяють переорієнтувати економіку України безпосередньо на зовнішнього споживача. Цікаво, що згідно цього ж форсайту для довгострокового періоду (2020-2025 років) структура перспективних драйверів економіки України дещо зміниться і буде являти собою наступне (у порядку убутання актуальності): військово-промисловий комплекс, створення нових речовин і матеріалів, нанотехнології, енергетика, високотехнологічне машинобудування, розвиток наук про людину, біомедична інженерія, клітинна медицина, фармація, туризм, відпочинок. Важливо відмітити, що у цій структурі у довгостроковому періоді немає аграрного сектору і інформаційно-телекомунікаційних технологій. Це можна пояснити переходом до шостого технологічного укладу, в якому на заміну розвитку мікроелектроніки приходять більш прогресивні технології, переважно пов'язані з наноматеріалами. Керівники українських підприємств при виборі нових видів майбутньої діяльності можуть ґрунтуватися на подібних наукових передбаченнях, що дасть їм можливість зекономити власні фінансові ресурси і не проводити додаткові

маркетингові дослідження. Це визначатиме чіткий стратегічний напрям розвитку підприємства і мінімізуватиме ризики цільового перепрофілювання працівників, гарантуватиме їм не тільки збереження їх робочого місця, але і перспективність освіти, яку вони отримуватимуть безпосередньо на замовлення їх роботодавця.

У керівників малих і середніх підприємств можуть виникнути цілком зрозумілі запитання, де саме шукати їм джерела інвестицій для налагодження нових видів діяльності через створення різноманітних стартап-проектів, якщо власних фінансових ресурсів через кризу на це вже не залишилося [17; 26]. З одного боку, слід враховувати, що кількість інвесторів у кризовій країні суттєво зростає далеко не у перший рік кризи, а коли ціни на інновації остаточно знизяться [12]. Тому незважаючи на загальне дещо недовірливе ставлення міжнародних інвесторів до України на макrorівні, на мікрорівні у найближчому періоді керівникам інноваційних виробництв все ж можна буде розраховувати на зацікавленість таких інвесторів.

З іншого боку, керівникам при переорієнтації діяльності на зовнішні ринки слід скористатися аналогією своїх підприємств з бідними країнами, які не мають власних природних ресурсів. Зазвичай виходом для економік таких країн стає використання їх інтелектуальних ресурсів [9]. Адже традиційний інтелектуальний ресурс спроможний забезпечувати виробництво інноваційної інтелектуальної високотехнологічної продукції, яка може мати значну частку доданої вартості [1; 3; 4]. При наявності відповідного попиту на міжнародних ринках, це надаватиме можливість українським підприємствам експортувати власну інтелектуальну продукцію за кордон, що є вкрай важливим у сьогоденних умовах необхідності відмови України від сировинної економіки [1]. Це сприятиме накопиченню власних фінансових ресурсів.

Наприклад, одним з перспективних видів діяльності підприємства на період до 2020 року може стати діяльність, пов'язана із інформаційно-комунікаційними технологіями (ІКТ). Як зазначалося вище, у найближчому короткостроковому періоді цей вид діяльності не потребуватиме високих

витрат, оскільки ґрунтується переважно на інтелектуальних ресурсах. Основою такого інтелектуального ресурсу має стати нова кадрова політика підприємства, спрямована на цільовий саморозвиток власних працівників за перспективними напрямками (у прикладі - ІКТ). Надалі таких працівників слід безпосередньо долучати до процесу пошуку зовнішніх інвестицій у запропоновані ними проекти, а також пошуку споживачів на зовнішніх ринках.

Третій вектор рекомендацій «дорожньої карти» роботодавця пов'язаний з необхідністю усвідомлення як керівником, так і всіма працівниками, стратегічної ролі українського підприємства у глобальній економіці. Глобалізація і стрімкі процеси розвитку ІКТ спровокували нарощування проблеми великої кількості інформації (Big Data), управління якою перекладатиметься на технології штучного інтелекту. Це формуватиме інноваційну форму економічних стосунків між суб'єктами господарювання – футурологічний інтернет-ринок, передумови виникнення та сутність взаємодії між суб'єктами якого більш докладно розглядається у [16]. Зазначимо, що ринкова влада, під якою на футурологічному інтернет-ринку розуміється спроможність суб'єкту управляти Big Data, має повністю перейти до штучного інтелекту. Поява такого техногенного суб'єкту може спровокувати потужні зміни форми глобальної економіки, що не може не відобразитися на розвитку окремого підприємства.

Зокрема, головним і єдиним посередником між виробником і споживачем товарів і послуг завжди ставатиме технологія штучного інтелекту. Вона базується на програмному коді, в основу якого покладено виконання алгоритму, сценарію досягнення певної мети, а також елементи процесу оптимізації. Неконтрольована конкуренція, яка стала характерною ознакою глобальної економіки, з точки зору програмного коду, розглядатиметься як неоптимальне явище. Тому технологія штучного інтелекту, яка управлятиме задоволенням потреб глобального ринку за оптимізаційними критеріями, ставатиме «невидимою рукою» футурологічного інтернет-ринку. Це неминуче призведе до потужного скорочення численності існуючих сьогодні підприємств

у кожній галузі економіки до оптимальної кількості, яка буде в змозі забезпечити максимальний рівень якості задоволення потреб. Такий підхід впроваджуватиме розподіл праці на глобальному рівні, а **глобальна економіка може трансформуватися з глобальної ринкової економіки у техногенну економіку**, в основу якої будуть покладені планові принципи управління комунікаціями і, як наслідок, планове управління економічними стосунками між суб'єктами... При цьому головна відмінність техногенної економіки від традиційної планової економіки полягатиме у тому, що при техногенній економіці залишатиметься приватна власність, а замість державного національного управління - техногенне управління на глобальному рівні. Перші ознаки такого техногенного глобального управління вже відчули у вигляді падіння обсягу продажу підприємства з надання посередницьких послуг: інтернет дає можливості споживачам знаходити набагато вигідніші пропозиції безпосередньо від виробників, якщо про них є інформація в глобальній мережі інтернет [25].

Подібні футурологічні передбачення ще раз підкреслюють перспективність повного переходу підприємств до інноваційної виробничої діяльності. Якщо таке виробництво буде унікальним, саме футурологічний інтернет-ринок відкриватиме можливості для швидкого масштабування цієї діяльності і, як наслідок, створення значної кількості нових робочих місць. Однак для цього керівникам українських підприємств слід забезпечити максимальну присутність свого контенту у глобальному інформаційному просторі. Це означає, що керівник підприємства має подбати про те, щоб усі його працівники оволодівали інноваційними ІКТ, що вимагатиме налагодження системи постійного корпоративного навчання.

Четвертий вектор «дорожньої карти» присвячений питанням безпеки робочих місць. Не виключено, що глобалізація на футурологічному інтернет-ринку може призвести до глобального поширення кібертероризму, який шляхом точкового впливу може спровокувати руйнацію глобальної економічної системи [16]. Наприклад, це може статися через руйнацію

електронної банківської сфери чи системи комунікацій засобами інтернет. У такій ситуації діяльність суб'єктів інтернет-ринку може зупинитися, що спричинить потужну хвилю скорочень робочих місць. Результат перебігу таких подій матиме аналогії з руйнацією на початку 1990-х років планової системи управління економікою. Тоді майже усі державні виробництва новонародженої України зупинилися і почали втрачати своїх працівників через невміння керівників підприємств самостійно проваджувати господарську діяльність. Тому руйнація футурологічного інтернет-ринку поверне традиційну форму ринку (за моделлю еволюції і революції ринків Д. Е. Шульца [15]), яка характеризується дефіцитом товарів і послуг, концентрацією ринкової влади у виробників.

Важливим критерієм, який на традиційному ринку гарантує виробнику відповідну ринкову владу, є наявність у нього інформації про ринок (технології виробництва і управління, клієнтські бази даних, інші контакти і т. ін.). Таким чином, для подолання у майбутньому можливих управлінських проблем підприємствам і працівникам важливо зберігати стратегічно важливу інформацію на локальних електронних і навіть традиційних паперових носіях інформації... Стрімкі процеси розвитку інноваційних ІКТ та їх швидке застарівання не надають гарантії повноцінного збереження даних [28]. Наприклад, за період незалежної України в її архівних сховищах накопичилась величезна кількість дискет форматів 5“ та 3,5” з цінною інформацією. Однак, по-перше, формат збереження даних на таких електронних носіях із самого початку був ненадійним через технологічні особливості носіїв. А по-друге, чи знайдеться сьогодні у широкому доступі пристрій для зчитування інформації, збереженої на дискетах формату 3,5” і тим більше формату 5“? Не виключено, що і поширені сьогодні електронні носії і технології збереження інформації (за аналогією з їх електронними попередниками) можуть застаріти ще швидше. Тому класичний спосіб збереження стратегічно важливої інформації, від якої залежить функціонування окремого робочого місця і підприємства у цілому, дозволить керівнику забезпечити стійку роботу працівників навіть в умовах техногенних загроз.

Однією з загроз майбутнього є повна заміна традиційної людської праці інноваційними технологіями, що може призвести до потужного скорочення робочих місць. При цьому керівники повинні обережно ставитися до технологізації своїх підприємств. Зокрема, невеликим підприємствам слід урахувати досить інноваційні тенденції повернення людської праці на такі великі виробництва, як, наприклад, Toyota Motor Corporation, де тотальна технологізація заводів призвела до низки негативних подій [13]. Кадрова політика невеликих підприємств має прагнути зберігати людський ресурс у межах підприємства, наприклад, шляхом переведення працівників на більш інтелектуальну працю, у тому числі і віддалену. Однак при виникненні можливих техногенних проблем такі працівники мають бути готовими вчасно замінити технології і тим самим забезпечити стійку роботу підприємства.

Таким чином, була запропонована легка для розуміння та впровадження керівниками підприємств малого і середнього бізнесу концепція з подолання економічної кризи. Невміння керівників малого і середнього бізнесу встановлювати стратегічні орієнтири розвитку власних підприємств стають однією з причин накопичення негативних тенденцій. Тому основним результатом проведеного дослідження стала розробка «дорожньої карти» з адаптації підприємств України до техногенного майбутнього, яка визначає напрямки розвитку підприємства шляхом одночасного впровадження інновацій і збереження традицій. Важливими складовими запропонованої «дорожньої карти» стали наступні вектори розвитку у вигляді наступних спрощених рекомендацій.

По-перше, малим і середнім підприємствам запропоновано переорієнтувати діяльність на інноваційне виробництво, що вимагатиме впровадження нової кадрової політики. Вона концентрує у керівника повне управління інтелектуальними ресурсами підприємства, які мають бути покладеними в основу нової виробничої діяльності. Зокрема, слід підтримувати високоінтелектуальних працівників, що мають високий рівень освіти і досвіду,

а малокваліфікованим працівникам слід запропонувати цільове перепрофілювання.

По-друге, зроблено висновок, що при виборі напрямку інновацій і пов'язаного з цим цільового перепрофілювання працівників підприємства слід орієнтуватися на перехід до шостого технологічно укладу, стратегічні і перспективні напрями розвитку України. Такий підхід дає можливості зекономити на проведенні додаткових маркетингових досліджень. У ситуації недостатнього обсягу фінансів ефективно до 2020 року запровадити діяльність, пов'язану з ІКТ, що має попит на зовнішніх ринках. Це не потребуватиме великих матеріальних витрат і дасть можливості залучити зовнішні інвестиції.

По-третє, при впровадженні виробничої діяльності важливо прагнути унікальності високотехнологічної продукції з позиції глобального ринку. Перехід до техногенної економіки на футурологічному інтернет-ринку відкриває можливості масштабування діяльності за кордон при умові унікальності високотехнологічної продукції з позиції глобального ринку. Для забезпечення широкого представлення інформації і комунікацій в інтернеті слід налагодити систему постійного корпоративного навчання працівників за тематикою ІКТ.

По-четверте, з метою безпеки функціонування підприємства в умовах тотальної технологізації працівники невеликих підприємств мають переводитися на більш інтелектуальну роботу, а стратегічно важливу інформацію підприємству слід додатково зберігати на традиційних паперових носіях. У випадку можливої техногенної катастрофи такий підхід дає можливості швидко відновити діяльність підприємства і зберегти робочі місця в нових економічних умовах.

Список бібліографічних посилань (References)

1. Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020–2030 роки) часові горизонти / наук. керівник проекту акад. НАН України М. З. Згуровський. - Київ : НТУУ «КПІ», 2015. – 136 с.
2. Клинов В.Г. Мировая экономика: прогноз до 2050 г. / В.Г. Клинов // Вопросы экономики. – 2008. – №5. – С. 62-79.
3. Радзієвська С. О. Глобальні економічні процеси та Україна / С. О. Радзієвська // Міжнародна економічна політика. – 2014. – №1 (20). – С. 80-104.
4. Телетов О. С. Напрями розвитку українських промислових підприємств в умовах світових інтеграційних процесів / О. С. Телетов, М. В. Провозін // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. – Донецьк, 2014. - №5. – С. 88-96.
5. Мельник Т. М. Міжнародна торгівля товарами в умовах глобальної конкуренції: монографія / Т. М. Мельник . - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. – Т. 396.
6. Семикіна М. В. Трансформації зайнятості як фактор зміни мотиваційних моделей поведінки на ринку праці / М. В. Семикіна, Н. А. Іщенко, М.В. Бугайова // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2015. - вип.. 27 - с. 148-157.
7. Статистична інформація [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – 2016. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.
8. Соціально-економічний розвиток України за 2015 рік, 2016 рік. [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
9. Юдина Н. В. Антикризисные маркетинговые инструменты инновационного развития предприятий / Н.В. Юдина // Маркетинг и финансы. – 2014. – Т. 1. – С. 60–72.
10. Saraiva C. These Are the World's Most Miserable Economies [Electronic resource] / C. Saraiva, M. Jamrisko // BloombergBusiness. www.bloomberg.com. –

2016. – Mode of access : <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-02-04/these-are-the-world-s-most-miserable-economies>.

11. Статистична інформація [Електронний ресурс] / Головне управління статистики у м. Києві. - 2016. - Режим доступу : <http://www.kiev.ukrstat.gov.ua>.

12. Юдина Н. В. Проблемы и перспективы интеллектуального ресурса молодых ученых постсоветского пространства / Н. В. Юдина // Проблемы современной науки: сборник научных трудов. - выпуск 11, Часть 2. – Ставрополь : Логос, 2014. – С. 104-111.

13. Юдіна Н. В. Технологізація управління маркетинговою діяльністю [Електронний ресурс] / Н. В. Юдіна // Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ». – 2015. – Режим доступу : <http://ev.fmm.kpi.ua/article/download/45629/41850>.

14. Юдіна Н. Управління майбутнім на засадах концепції інноваційного розвитку [Електронний ресурс] / Н. Юдіна // Антикризове управління економікою України: нові виклики : матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 15–17 груд. 2015 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», каф. макроекон. та держ. упр., Ін-т держ. та муніцип. упр. господ. ; редкол.: І. Й. Малий (голова) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2015. – С. 103–105. – Режим доступу : <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/14770>.

15. Schultz D. E. Transitioning Marketing Communication into the Twenty First Century [Electronic resource] / D. E. Schultz, H. F. Schultz // WWW.agora-imc.com. – 1998. – Mode of access : <http://www.agora-imc.com/images/Schultz-JMC98.pdf>.

16. Юдина Н. В. Футурология интернет-пространства / Н. В. Юдина // Маркетинг услуг. – 2014. – Т. 4. – С. 264–277.

17. Юдіна Н. В. Визначення циклічних залежностей в економіці України на основі аналізу окремих макроекономічних показників [Електронний ресурс] / Н. В. Юдіна // Економічний вісник Національного технічного університету

України «КП». – 2016. - №13 – Режим доступу : <http://ev.fmm.kpi.ua/article/download/45629/41850>.

18. Юдіна Н. В. «Дорожня карта» підприємства у контексті футурології техногенної економіки. Традиції і інновації. [Електронний ресурс] / Н. В. Юдіна // Інновації та фундаментальні науки в умовах техногенної економіки : зб. матеріалів міждисциплінар. наук.-практ. конф., Київ, 25 листоп. 2016 р. / [уклад. Л. І. Юдіна]. – К., 2016. – Режим доступу : <http://futurolog.com.ua/publish/2/Zbirnyk.pdf#page=6>.

19. Юдіна Н. В. Управління інтелектуальними ресурсами в концепції інноваційного розвитку підприємства // Економіка в умовах глобалізації світових економічних процесів : матеріали XXIV Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 5-6 квітня 2013року) / Громадська організація «Львівська економічна фундація». - У 2-х частинах - Львів : ЛЄФ, 2013. - Ч.2 – С. 136-138.

20. Чалдини Р. Психология влияния [Текст] / Чалдини Р. // СПб. : Питер, 2006. – 288 с.

21. Юдина Н.В. Путь навстречу. Сага. Пять сценариев будущего на примерах экономического развития Украины и США // Drugoe Reshenie (International Book Market Service Ltd., member of OmniScriptum Publishing Group GmbH & Co. KG), Saarbrüchen, Beau Bassin, 2017. – С. 116. ISBN-13978-3-659-91460-7

22. Герасимчук В.И. Инновационная модель развития экономики в условиях глобализации [Текст] / Герасимчук В.И., Сакалош Т.В. // Економічний вісник Національного технічного університету України „Київський політехнічний інститут”: збірник наукових праць. – 2008. - №5. – С. 79-87.

23. Завгородня О.О. Теорія інновацій: проблеми розвитку і категоріальної визначеності [Текст] / О.О. Завгородня // Економічна теорія : науковий журнал. – 2009. - №2. – С. 27-39.

24. Yudina N. V. Methods of the Startup-Project Developing Based on ‘the FourDimensional Thinking’ in Information Society. Marketing and Management of

innovations. 3'2017, - мова публікації : англійська. Р. 245–256.
DOI:10.21272/mmi.2017.3-23-Access mode :

<http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2017/3/245-256>

25. Юдіна Н. В. Управління рекламною діяльністю суб'єктів ЗЕД в умовах глобалізації // Вісник Академії митної служби України. Сер. : Економіка. - 2012. - № 2. - С. 119-124. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2012_2_19.

26. Yudina Nataliya Risks of changes of economic types and inertness of managers' mindsets [Electronic resource] / Nataliya Yudina // Risks of Instability: Safety and Management : Collection of Materials of the Multidisciplinary Scientific and Practical Conference, Kyiv, March, 16th, 2018 / [compiler L. I. Yudina]. – Kyiv : Yudina L. I., 2018. – Access mode : <http://futurolog.com.ua/publish/8/Zbirnyk.pdf#page=69>.

27. Юдіна Н.В. Теорія поколінь в умовах інформаційного суспільства. Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг: Міжнародна науково-практична конференція, 15-16 грудня 2017 р. : [тези доп.]. – Рівне: РДГУ, 2017. – С. 115-117. URL : http://www.rshu.edu.ua/images/nauka/zb_stpstp.pdf#page=115.

28. Юдіна Н. В. Закономірності і парадокси інформаційного суспільства у «паралельних світах». Наукові дослідження: закономірності та парадокси : зб. матеріалів міждисциплін. наук.-практ. конф., Київ, 18 травня 2018 р. / [уклад. Л. І. Юдіна]. Київ, 2018. URL : <http://futurolog.com.ua/publish/9/Zbirnyk.pdf#page=96>.

29. Царьова Т. О. Теоретико-методичні засади оцінювання ринкової привабливості технології під час проведення технологічного аудиту на підприємстві // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2014 (11). – С. 530–542.

30. Зозулёв А.В. Промышленный маркетинг: рыночная стратегия: Учеб. Пособие. – К. : Центр учебной литературы, 2010. – 576 с.

31. Зозулёв А.В., Солнцев С.А. Маркетинговые исследования: теория, методология, статистика: Учеб. пособие. – М.: Рыбари; К.: Знання, 2008. – 643 с. – (Высшее образование XXI века).

1.3. Підходи до розроблення ідеї стартап-проекту. Основні етапи створення та реалізації стартап-проекту

Появу інформаційного суспільства пов'язують із швидким розвитком і поширенням інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у глобальному світі [23]. Але вибухоподібне зростання обсягу інформації, що оточує людство у цих умовах, може призвести до інформаційного перевантаження людини, наслідком чого стає «футурошок». Під футурошоком, або страхом перед майбутнім, прийнято розуміти людську психологічну реакцію у вигляді стресу і дезорієнтації у відповідь на радикальні зміни за короткий проміжок часу у середовищі, що оточує людину [1]. Так, швидкість зростання кількості інформації, її зміни і оновлення, ускладнення процесу встановлення її достовірності можуть перебільшити можливості людського мозку. Перебільшена кількість інформації в інформаційному суспільстві трансформувала підходи до цінності інформації [2]. Якщо раніше, в індустріальному суспільстві, для суб'єкта ринку цінним було отримати доступ до певної інформації, то в інформаційному суспільстві, в якому завдяки ІКТ інформація стала широко доступною, цінним стає вміння управляти величезними обсягами інформації. Тому розроблення способів управління інформацією стало одним із самих актуальних питань в умовах глобального інформаційного суспільства, що попереджатиме настання інформаційного перевантаження і футурошоку.

З позиції окремого підприємства проблема загострюється на двох рівнях. По-перше, це стосується споживачів, які у хаосі інформації стають байдужими до маркетингових комунікацій, що призводить до зменшення ефективності традиційних інструментів маркетингу. По-друге, проблема стосується рівня відділу маркетингу, співробітники якого мають ефективно готувати різноманітні управлінські рішення, ґрунтуючись на величезному і невпорядкованому обсязі інформації (Big Data). Особливо це питання стає

актуальним в умовах кризи, коли підприємства, прагнучи подолати її наслідки, впроваджують інновації і започатковують різноманітні стартап-проекти.

Історичні тенденції, а саме економічна криза та стан економіки України у цілому породили в Україні передумови розвитку венчурного підприємництва [3], під яким розуміється перехід підприємств від формату постійного виду діяльності до проектної діяльності, яка зазвичай пов'язана із високим ризиком виведення на ринок інновацій, що супроводжується різноманітними дослідженнями і іноді зовнішнім фінансуванням. Це пояснюється тим, що в умовах невизначеності зростають ризики неправильних управлінських рішень і фінансових втрат, особливо, якщо вони стосуються довгострокового періоду. Тому для українських підприємств у пошуку ефективного напрямку діяльності стає важливим здійснення як можна більшої кількості спроб у короткостроковому періоді (оскільки це потребуватиме менших витрат і матиме менший фінансовий ризик у випадку невдачі).

Так, проектна діяльність часто пов'язана із запуском «стартап-проектів» або у межах уже існуючих підприємств, або шляхом відкриття нових малих і мобільних підприємств (у тому числі на базі великих підприємств додатково). Слід зауважити, що серед практиків «стартап-проект» («стартапом» чи «Start Up») прийнято називати будь-який інноваційний напрям діяльності. При цьому дуже складно провести чітку межу між просто новим підприємством (адже це новий напрям діяльності для його керівника) і інноваційним проектом у межах існуючого підприємства, особливо якщо підприємство виводить на ринок беззаперечну інновацію. Серед науковців тематику розроблення інновацій у цілому і як його складову - управління стартап-проектами, - розвивають у свої працях Ілляшенко С.М. [4; 5], Ілляшенко Н.С. [4], Біловодська О.А. [5], Глущенко Л. Д. [3], Пілявоз Т. М. [3], Перерва П. Г. [6], Маслак М.В. [6], Косенко О.П. [7], Петренко В.А. [8], Дем'яненко Н.Г. [8], Крюкова А.А. [8], Новікова М.М. [10], Дінкгреве М. [9], Денн М.М. [9], Бонн Д. [9] та багато інших. Усі автори формують уявлення про інноваційні процеси та способи

управління ними. Однак і серед вчених єдиного визначення, що таке "стартап", поки не існує.

Венчурне підприємництво в окреслених вище реаліях потребуватиме від керівників таких підприємств принципово нового підходу до власної діяльності – майже відмови від постійного виду діяльності та переорієнтацію на інноваційну проектну діяльність (стартап-діяльність). Однак в умовах інформаційного суспільства розробники стартап-проектів так само зіштовхуються з однією з головних особливостей інформаційного суспільства - проблемою управління величезною кількістю маркетингової інформації, необхідної для розроблення стартап-проекту. Більшість авторів єдині у тому, що головним завданням управління інформацією при розробленні інновацій є формування нового знання, оскільки це є важливим під час розроблення стартап-проектів.

При цьому існуючі традиційні підходи до розроблення інновацій потребуватимуть адаптації до особливостей інформаційного суспільства, а саме до стрімких і масштабних процесів змін і накопичення хаотичної інформації, які вимагають від відділів маркетингу і керівників підприємств не тільки легкого орієнтування в інформаційному хаосі, але й швидкості розроблення і прийняття управлінських рішень через високу вірогідність застарівання інформації. Це вимагає розроблення простої і зрозумілої методики управління хаотично нагромадженою інформацією, яка б була зведена до покрокових рекомендацій методики розроблення стартап-проекту в умовах інформаційного суспільства.

Згідно традиційному визначенню, під хаосом, що характеризує інформаційне суспільство, розуміється безлад, плутанина, що позбавлені послідовності та структурності [11, с. 702], що призводить до зникнення орієнтирів, загально прийнятих понять, норм, критеріїв, оцінок достовірності інформації. За теорією поколінь [12], через хаотичне нагромадження інформації однією з характерних ознак нового покоління «Z», представники якого народилися в інформаційному суспільстві і не бачили життя без ІКТ, є ускладнена самоідентифікація

особистості у житті і суспільстві [12, с. 36; 13]. Подібну інформаційну дезорієнтацію відчують і представники інших поколінь в інформаційному суспільстві [24].

Згідно принципу соціального доведення, критерієм правильності поведінки людини у певних ситуативних умовах у конкретний момент часу стає поведінка більшості інших людей [14, с. 113-156]. Це робить поведінку людей без чітких орієнтирів уразливою до зовнішнього управління, призводить до тиражування і клонування певної поведінки на різних рівнях суспільства, що може бути заздалегідь неправильною або навіть просто непередбаченою. Наприклад, початкова популяризація зірками шоу-бізнесу через соціальні мережі явища «селфі» (selfie), а також пов'язане з цим приховане просування покращених функцій мобільних пристроїв, стилю життя, салонів краси, ресторанів тощо їх брендами призвело до масового поширення в інформаційному суспільстві явища селфи-залежності з усіма його негативними наслідками [15]. При цьому в умовах глобальності доступної інформації поняття «більшість» може розмиватися, що й призводить до дезорієнтації та інформаційного перевантаження. Це потребує встановлення певних орієнтирів і критеріїв, накладання яких на хаотичний інформаційний простір надавав би можливість людині поступово розвиватися і не потрапити у зациклення. Адже процес зациклення без розвитку можна порівняти з ситуацією блукання у тумані або темряві, коли відсутність орієнтирів може спровокувати повернення у точку відліку, означатиме деградацію, погрожує втратою часу і неефективним використанням ресурсів життя людини і суспільства у цілому.

Інноваційні ринки, на які орієнтовані стартап-проекти, характеризуються неструктурованістю інформації, а тому потребують економного витрачання інтелектуальних ресурсів співробітників підприємства, які так само, як і звичайні люди, схильні потрапляти під вплив особливостей інформаційного суспільства. Тому процес розроблення управлінських рішень щодо розроблення стартапу має бути чітко структурованим. Прийняття управлінського рішення щодо сутності стартап-проекту являє собою вибір однієї з декількох

альтернативних ідей для стартап-проекту та має „програмувати” усі наступні дії розробників стартап-проекту та їх команди [16, с.195-196]. Основні етапи створення та реалізації стартап-проекту у цілому узгоджуються з основними етапами класичного процесу прийняття рішень, тобто є дослідницький етап, етап планування стратегій, їх реалізації і оцінки ефективності. При цьому процес створення і реалізації стартап-проекту характеризується певною специфікою, до якої і буде надалі адаптовано процес прийняття управлінських рішень. Розглянемо цю специфіку докладніше.

Узагалі можна відокремити два основні підходи до класичної формалізації прийняття управлінських рішень щодо розвитку стартап-проекту [17]. Згідно з першим підходом процес прийняття рішення щодо розроблення та реалізації стартап-проекту відбувається в основному на інтуїції розробників і не передбачає попереднього докладного збору та аналізу маркетингової інформації, що дозволяє віднести його до *апріорного*. У більшості випадків такий вид розроблення і реалізації стартап-проектів базується виключно на власних збереженнях розробників і не передбачає залучення зовнішнього фінансування, оскільки інвестори для прийняття рішення щодо фінансування потребуватимуть більш докладної маркетингової інформації (до речі, наявність маркетингової інформації є однією з обов’язкових вимог до оформлення конкурсних стартап-проектів). Однак такий вид управління стартап-проектом суттєво збільшує його ризикованість, оскільки суттєвий вплив суб’єктивності людського фактора збільшує вірогідність помилок чи упущення існуючих можливостей.

Більш слушним і менш ризикованим для проектування стартапів стає альтернативний підхід – *апостеріорний*, який більше орієнтований на обґрунтування потрібних фінансових витрат, спираючись на попередній досвід, накопичений на схожих чи/або аналогічних ринках їх суб’єктами. Адже коли це стосується розроблення стартап-проекту, який не має власної накопиченої бази експериментальних даних, його розробники можуть скористуватися тими даними, що було накопичено на інших аналогічних чи/та схожих ринках

іншими ринковими суб'єктами. Згідно з пропонованим апостеріорним підходом, прийняття рішення щодо розроблення стартап-проекту є складовою циклу стратегічного планування. Стратегічне планування являє собою „набір дій і рішень, запроваджених керівництвом, котрі ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти власних цілей” (рис. 1.9) [16, с. 256]. Особливістю розроблення і управління стартап-проектом згідно з цим підходом є те, що він спирається на попередній збір, накопичення і аналіз розробниками маркетингового досвіду на схожих чи/та аналогічних ринках у минулому. Урахування досвіду і ретроспективи даних, отриманих у минулому іншими підприємствами, а також прогнозування на основі цього можливих у майбутньому результатів відноситься до *апостеріорного підходу* [11, с. 26; 17].

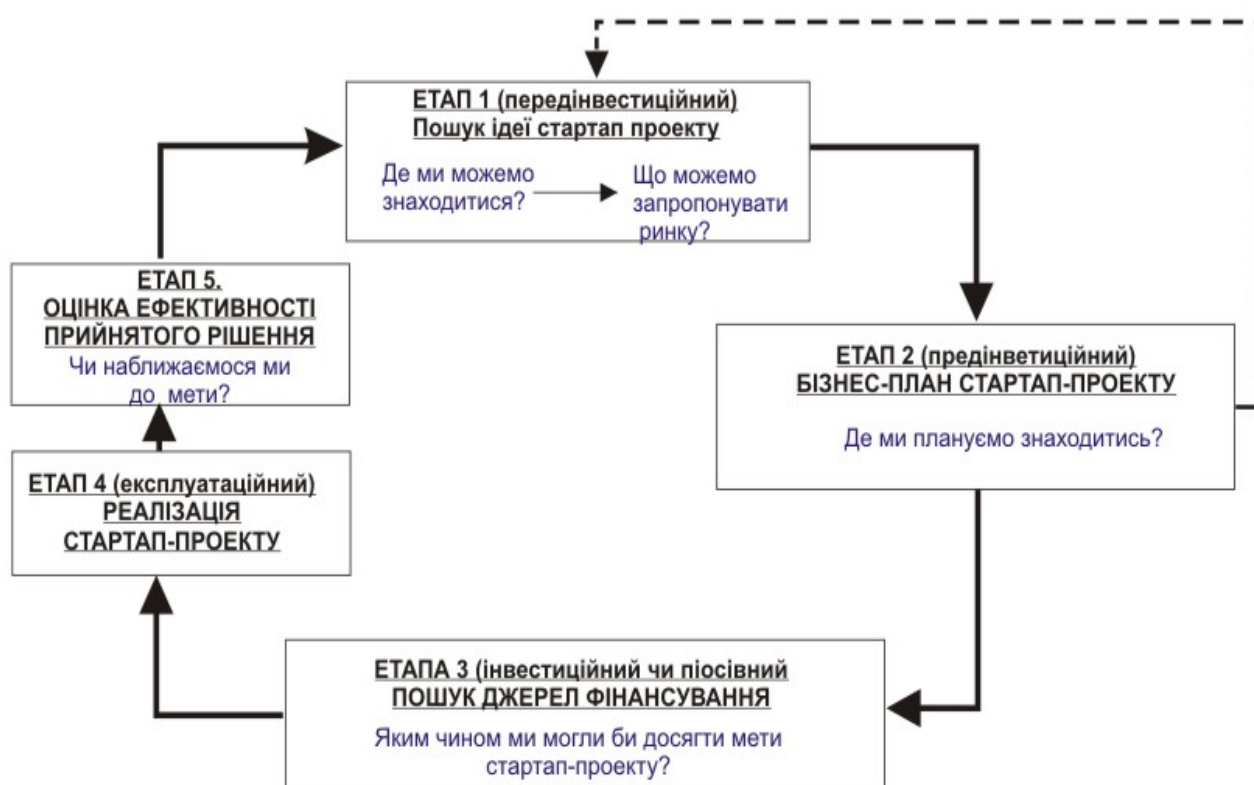


Рис. 1.9. Апостеріорний підхід до управління стартап-проектів, адаптований до специфіки управління стартап-проектом [17, рис. 1.14]

Управління стартап-проектами згідно з апостеріорним підходом, неможливо розглядати відокремлено від процесу планування, оскільки прийняття рішення

є його обов'язковою складовою, тісно пов'язаною з рештою етапів планування. Прийняття рішень являє собою послідовність, яка складається з формування гіпотез альтернативних рішень, їх обмежень і критеріїв, перевірки висунутих гіпотез і вибору кінцевого рішення. Функція розробників стартап-проекту з прийняття управлінських рішень вважатиметься неповною та незавершеною, поки невідомі експериментальні результати його реалізації. Це розглядає функції прийняття рішення по відношенню до стартап-проекту як динамічного ітераційного процесу, що передбачає постійне коригування інноваційної діяльності у відповідності із досягнутими результатами реалізації стартап-проекту та змінами у маркетинговому середовищі.

Так, у відповідності з апостеріорним підходом до прийняття управлінських рішень, існує п'ять етапів розвитку стартап-проекту, що були адаптовані нами до особливостей стартап-проектів:

- 1) Етап 1 (передінвестиційний) – пошук і розроблення ідеї стартап-проекту;
- 2) Етап 2 (передінвестиційний) – розроблення бізнес-плану стартап-проекту;
- 3) Етап 3 (інвестиційний або посівний) являє собою пошук інвестицій та інших фінансових ресурсів для реалізації стартап-проекту;
- 4) Етап 4 (експлуатаційний) являє собою практичний запуск стартап-проекту;
- 5) Етап 5 (оціночний) передбачає визначення досягнутого рівня ефективності реалізації стартап-проекту.

Слід враховувати, що основою апостеріорного підходу стають маркетингові дослідження майже на кожному етапі розроблення і реалізації стартап-проекту, які надають можливість відповісти на замкнену послідовність п'яти ґрунтовних питань [18, с. 68], наведених на рис. 1.9, дозволяють позбутися неперспективних рішень і марних витрат ресурсів. Розглянемо докладніше кожний етап створення і управління стартап-проектом.

Етап 1 (передінвестиційний етап стартап-проекту. Інша назва – передпосівна стадія) Розроблення ідеї стартап-проекту. Незважаючи на те, що перший етап відноситься до передінвестиційної стадії, слід враховувати, що

етап розроблення ідеї стартап-проекту все ж вимагатиме від розробників опосередкованих інвестицій у вигляді їх власного часу і зусиль. Етап 1, пов'язаний із безпосереднім пошуком і формуванням ідеї стартап-проекту, супроводжується різноманітними обговореннями (іноді, як прийнято це називати, у форматі «кухонного столу») і прийняття відповідального рішення щодо запуску стартап-проекту його засновником. Цей етап включає в себе пошук ідеї стартап-проекту. Окреслимо кожен складову докладніше.

На передінвестиційному етапі розроблення стартап-проекту відбувається пошук відповідей на два питання: *„Де ми можемо знаходитися?”* і *„Що ми можемо запропонувати ринку в цих умовах?”*. Для відповіді на такі питання передбачається проведення маркетингових досліджень. Зазначимо, що в умовах інформаційного суспільства для пошуку ідеї стартап-проекту ефективним має стати принципово новий тип мислення. Нами була розроблена спеціальна авторська модель створення інноваційних ідей, яка у подальшому буде називатися **«чотирьохвимірним мисленням»**. Слід враховувати, що етап розвитку людства у цілому зараз увійшов у етап «режимів із загостреннями», при яких усі процеси прискорюються за законом експоненти [19]. Це означає, що і всі процеси, що пов'язані із встановленням ринкових стосунків, прискорюватимуться ще більше. Така ситуація, з одного боку, призводить до швидкого застаріння традиційних інструментів управління, а з іншого - до ще більшого клонування управлінських рішень. Пропонована авторська методика чотирьохвимірного мислення передбачає структурований аналіз хаотичної інформації за чотирма вимірами, а саме:

- у площині широких міждисциплінарних зв'язків, що передбачає пошук інноваційного виду діяльності на перетині різних наук, різних сфер життя людства (двовимірне мислення у «площині»);
- у просторі часу, що передбачає вільне оволодіння як історичними особливостями формування певного ринку в умовах історичного розвитку конкретної країни і світу у цілому, так і можливості довгострокового

передбачення можливих сценаріїв реалізації пропонованих управлінських рішень у майбутньому (третій вимір);

— за вертикаллю традиційних фундаментальних знань і інновацій (четвертий вимір).

В умовах неструктурованої перебільшеної за кількістю інформації, найкращім інструментом боротьби з хаосом є хаос, а точніше – хаотичне мислення вшир [20]. У цьому контексті під хаотичним мисленням вшир слід розуміти особливу складову способу «чотирьохвимірною мислення», що нам здається найбільш ефективним для адаптації людини до умов інформаційного суспільства завдяки можливості швидкої генерації інновацій, відсіювання неперспективних рішень і оперативного обґрунтування найбільш актуальних у конкретних ситуативних умовах. Деталізуємо його у вигляді розробленої нами методики, що складається з ітераційної послідовності трьох наступних стадій.

Стадія 1. «Хаотичне» мислення «вшир» являє собою мислення у межах двохвимірної площини широких міждисциплінарних зв'язків (поєднання перших двох вимірів). Вона має спрямовуватися на накопичення поодиноких і різноманітних фактів, явищ, процесів, подій з різних наук, країн, сфер життя тощо (синтез) (рис. 1.10). Хаотичність мислення вшир можна порівняти із декількома одночасними проектами, які започатковує підприємство у пошуках ефективних варіантів довгострокової діяльності. Стадія 1 передбачає високу кількість спроб поєднати різноманітну і іноді зовсім непов'язану інформацію з метою синтезу нового знання (наприклад, на рис. 1.10 новоутворений сегмент «F» був створений на основі перетину та міксу знань, що представлені сегментами «A», «B» і «C»). Результат цього може багаторазово виявлятися марним, але спроби хаотичного міждисциплінарного поєднання можуть також наштовхнути на винахід непередбачуваного досі знання [25].

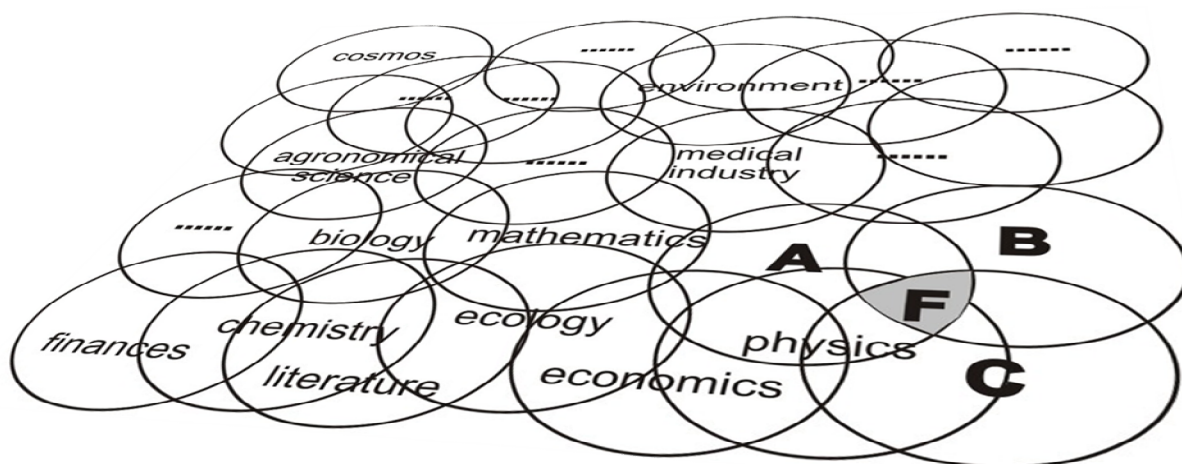


Рис. 1.10. Етап 1: “хаотичне” мислення вшир у межах двовимірної площини міждисциплінарних зв’язків.

Чотирьохвимірне мислення на стадії 1, має ефективно «встановлюватися» (термін пропонується за аналогією із програмним забезпеченням, яке встановлюється на певний комп’ютерний пристрій) на вже існуючий у свідомості людини спосіб «кліпового мислення». «Кліпове мислення» відрізняється тим, що формує неглибокі, але дуже широкі знання з різних сфер життя. Зокрема, така широка обізнаність формується звичкою проводити моніторинг порталів новин. А це надає змогу для встановлення міждисциплінарних зв’язків і синтезу інноваційного знання, яке знаходиться на перетині іноді зовсім непов’язаних між собою сфер життя людини. Тому найголовнішим завданням чотирьохвимірного мислення є налагодження ефективного управління накопиченою завдяки «кліповому мисленню» у свідомості і підсвідомості людини хаотичною інформацією (Big Data) [26].

Досить корисною на Стадії 1 також може стати методика аналізу факторів маркетингового середовища [21, с. 35-47] із обов’язковою необхідністю суттєвого розширення географічних меж маркетингового середовища з рівня локальності до рівня планетарних масштабів глобального світу [22, с. 321]. Це дозволяє комплексно і структурно охопити всі актуальні питання на світовому рівні, що забезпечуватиме актуальність міждисциплінарного знання, що виокремлюється на Стадії 1. Для цього на основі результатів проведеного розширеного аналізу глобального маркетингового середовища слід побудувати

SWOT (див., наприклад, [18, с. 51]), результатом чого і стає міждисциплінарне поєднання інформації у інноваційний проект (синтез).

Стадія 2 проводиться майже одночасно зі Стадією 1, оскільки двохвимірному міждисциплінарному мисленню також сприяє одночасне мислення у просторі часу (третій вимір). Такий третій вимір передбачає аналіз кожного міждисциплінарного проекту, що було відокремлено на Стадії 1 як перспективний, з позиції накладання на нього двох «часових фільтрів»: історичного і футурологічного.

«Історичний фільтр» являє собою аналіз історичних подій кожної складової міждисциплінарного проекту (історичний напрям часу). Результат застосування історичного фільтру надає змогу визначити декілька трендів розвитку. Наприклад, у маркетингу інноваційних проектів історичний фільтр являє собою побудову динаміки розвитку ринків, що планується поєднати між собою у інновації, їх поведінку під час економічних криз минулого, тривалість, причини і наслідки історичного падіння і зростання. Історичний фільтр визначає тенденції (тренди) поведінки явища під впливом змін факторів оточуючого маркетингового середовища. Наприклад, якщо наш новий стартап-проект, що являє собою ідею «F», створену шляхом поєднання та міксу галузей економіки, представлених сегментами «A», «B» і «C», ми мусимо проаналізувати динаміку кожного з ринків «A», «B» і «C» у минулому, включаючи періоди економічних криз (рис. 1.11). Це дозволяє на поєднання таких трендів застосувати надалі «футурологічний фільтр» (напрямок часу, спрямований у довгострокове майбутнє) у вигляді проектного прогнозування у довгостроковому періоді і аналізу процесу практичного впровадження міждисциплінарного проекту, його майбутніх результатів і наслідків (див. $F_{(forecast)}$ на рис. 1.11). Застосування «футурологічного фільтру» в аналізі проекту інноваційного міждисциплінарного знання відповідає актуальному футурологічному підходу до управління, що вкрай важливо в умовах загальної технологізації інформаційного суспільства з метою запобігання негативним наслідкам.

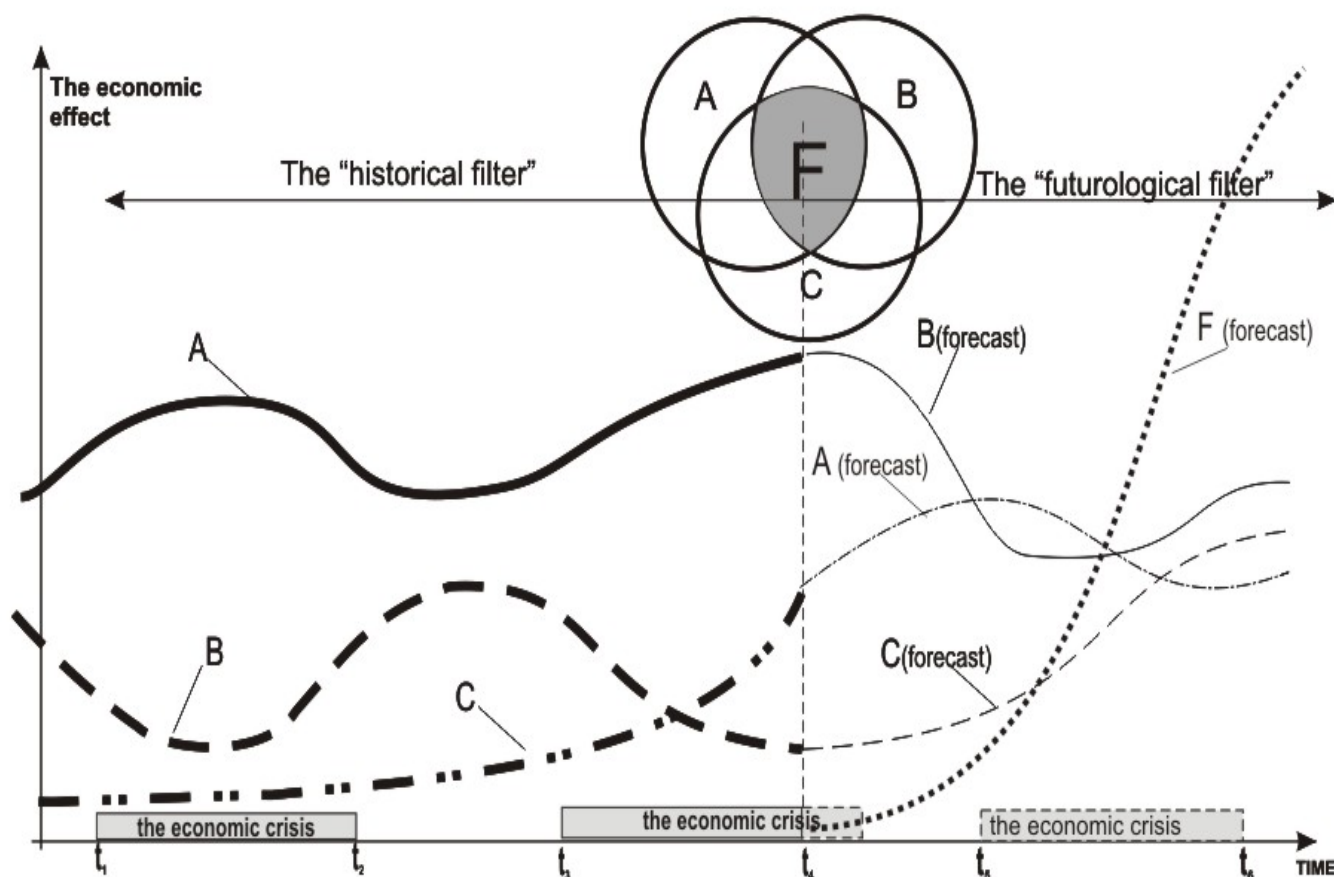


Рис. 1.11. Етап 2: процес мислення у вимірах часу.

Комплексний процес мислення на стадіях 1 і 2 є ітераційним. Наприклад, при передбаченні у майбутньому негативних наслідків практичного впровадження винайденого міждисциплінарного знання воно може бути відкинута, що означатиме необхідність повернення до Стадії 1. Однак завдяки тому, що на Стадії 1 одночасно може бути виокремлено декілька потенційно перспективних міждисциплінарних поєднань, Стадія 2 є також багат шаровою.

Стадія 3 являє собою мислення за дисциплінарною вертикаллю (четвертий вимір), що передбачає накладання на сформоване і затверджене на стадіях 1 і 2 міждисциплінарного знання «дисциплінарних фільтрів» з вивчення фундаментальних традиційних знань (мислення за вертикаллю вглиб), що покладені в основу його складових, але яким на стадіях 1 і 2 не приділялося багато уваги через необхідність початкового обґрунтування актуальності інформації (рис. 1.12).

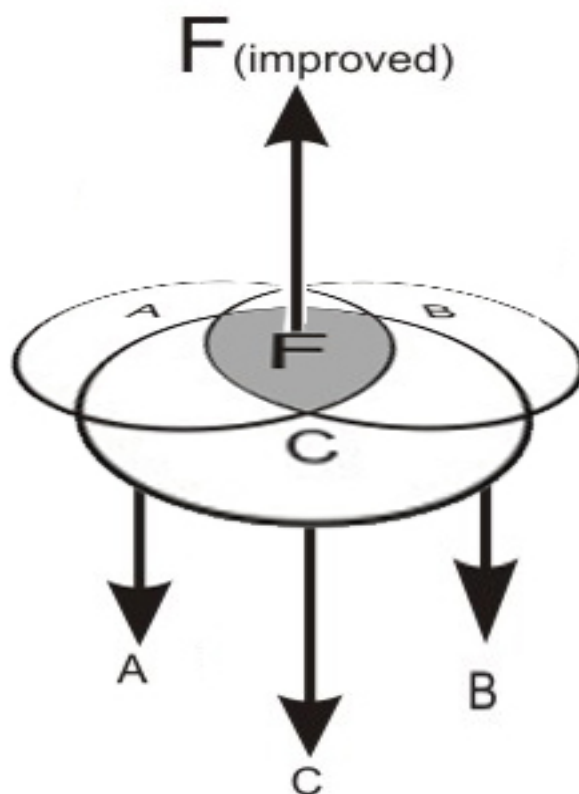


Рис. 1.12. Етап 3: мислення за дисциплінарною вертикаллю (четвертий вимір).

Результат вивчення кожної складової міждисциплінарного проекту вглиб провокуватиме подальше удосконалення відокремленої на стадіях 1 і 2 інновації (див. $F_{\text{(improved)}}$ на рис. 1.12)., що означатиме процес її надбудови (мислення за вертикаллю вгору). Адже інноваційне знання ґрунтується на традиційних основах.

Етап 2 (передінвестиційна стадія) Бізнес-план стартап-проекту (див. рис. 1.9). Етап 2 також відноситься до передінвестиційної стадії. Він передбачає формулювання чітких відповідей на питання „Де ми плануємо знаходитись?” і безпосередньо являє собою процес прийняття рішення щодо окреслення і обґрунтування ідеї стартап-проекту, стратегії його реалізації протягом певного періоду, сукупності цілей, які розробники планують досягти, виражені у вигляді бізнес-плану. Цей етап передбачає написання бізнес-плану для подальшого отримання інвестицій (при необхідності залучення зовнішньої фінансової підтримки), а також для власного переконання у потенційній можливості досягнення бажаного результату. Саме бізнес-план стартап-

проекту має бути представлений потенційним інвесторам з метою пошуку зовнішніх інвестицій.

Бізнес-план стартап-проекту являє собою підготовку документації для потенційних інвесторів, що фінансуватимуть стартап-проект. Жорстких обмежень, щодо структури бізнес-плану стартап-проекту не існує, за виключенням певних інвестиційних конкурсів, конкурсів інноваційних проектів чи інвестиційних програм, кожна з яких визначають чітку структуру подібного документа. Але загально визнано, що бізнес-план стартап-проекту має містити докладний опис практичної реалізації стартап-проекту, і повинен відповідати на п'ять основних питань за принципом «5W», а саме:

- 1) What? Who? Що являє собою ідея стартап-проекту? Хто є потенційними цільовими аудиторіями споживачів? Хто входить в команду розробників і хто буде управляти процесом реалізації стартап-проекту? Т. ін.
- 2) Why? Чому подібний стартап-проект має зацікавити конкретного інвестора? Чому стартап-проект має зацікавити ринок і у чому його конкурентна перевага порівняно із конкурентами? Т. ін.
- 3) Where? Де реалізовуватиметься стартап-проект? Де клієнти отримуватимуть інформацію? Де відбуватиметься продаж? Т. ін.
- 4) When? Коли досягатиметься точка беззбитковості?
- 5) hoW? Яким чином стартап-проект буде реалізований? Як відбуватиметься комерціалізація стартап-проекту? Як розподілятимуться прибутки? Т. ін.

Етап 3 (інвестиційна стадія, інша назва – посівна стадія стартап-проекту)

Пошук джерел фінансування. На етапі 3 отримання відповідей на запитання „Яким чином ми будемо досягати мети стартап-проекту?” важливе для оцінки, відбору та конкретизації шляхів досягнення визначених на попередньому етапі стратегічних цілей. На третьому етапі стартап-проекту розробників очікує пошук джерел фінансування для запуску стартап-проекту на ринок – так званого посівного капіталу у відповідності із розробленим бізнес-планом. На цьому етапі розробникам важливо намагатися брати участь у всіх можливих заходах і проектах, які можуть забезпечити зустріч з потенційними

інвесторами. До таких заходів слід віднести різноманітні конкурси, фестивалі інноваційних проектів, міжнародні конференції, виставки, форуми. При чому звичайна участь стартап-проекту у різноманітних конкурсах навіть без здобуття перемоги може виявитися ефективною, оскільки вся інформація про учасників подібних заходів залишається на інформаційних платформах організаторів у мережі інтернет. Це забезпечуватиме постійний доступ до інформації про стартап-проект широкому колу потенційно зацікавлених осіб. Розробникам також важливо самостійно поширювати інформацію про стартап-проект на спеціальних краудфаундінгових платформах для пошуку фінансування.

Після знаходження джерел фінансування на етапі 3 важливо приділити значну увагу юридичному аспекту і складанню відповідної документації у відносинах з інвесторами, щоб унеможливило подвійного тлумачення і потенційних недомовленостей з інвесторами у майбутньому. Вважається, що однією з конкурентних переваг українських стартап-проектів є їх низька вартість, порівняно з аналогічними роботами західних вчених. Але з придбанням стартап-проектів, інвестори прагнуть отримати і всі інтелектуальні права на них. Це означає, що Україна у майбутньому втрачатиме свій інтелектуальний капітал і майбутні прибутки від нього у випадку успіху стартап-проекту. Однак при умові комерційного успіху стартап-проекту за межами України відрахування повинні обов'язково повертатися в Україну у вигляді роялті. Це сприятиме збагаченню не тільки окремого розробника стартап-проекту (та його наукової установи, якщо він вчений), але й України у цілому. Але сьогодні це питання ще потребує чіткого врегулювання. Якщо під час економічних криз 1991-го і 1998-го років інтелектуальні ресурси мігрували («евакуйовувалися») за кордон, то характерною ознакою економічних криз останніх років стала відокремлена віртуальна міграція виключно інтелектуального ресурсу. Такий вид міграції передбачає, що фізично розробники стартап-проектів залишаються в Україні, а дистанційно співпрацюють з іноземними організаціями або як фрилансери (freelancers), або на засадах он-лайн аутсорсингу. Витрати на перебування такого віртуального

мігранта несе Україна, а прибутки від результату його роботи отримує вже інша держава. Тому при розробці документації (інвестиційних договорів чи договорів трансферу технологій) для оформлення стосунків з інвесторами і партнерами, особливо іноземними, бажано скористатися послугами юристів.

Якщо на цій стадії стартап-проект не знаходить фінансування та зацікавленості з боку інвесторів, то є сенс повернутися на попередній етап та відкоригувати ідею стартап-проекту. Однак невдачі на цьому етапі зовсім не означають, що у нього немає перспектив. Це може означати, що стартап-проект може просто випереджувати розвиток ринку, на який він виходить. І до нього більш ефективно буде повернутися пізніше. А на поточному етапі розвитку ринку є сенс або його відкоригувати під вимоги поточного етапу розвитку ринку, або обрати для реалізації іншу ідею.

Етап 4 (експлуатаційний) Реалізація стартап-проекту. Цей етап передбачає до чотирьох стадій фінансування стартап-проекту в залежності від стадії зростання і масштабування стартап-проекта. Кожна з цих стадій повинна бути докладно розписана у інвестиційному договорі. Подібне розділення суми потрібного фінансування на декілька стадій пов'язане із високим ризиком невдачі, можливої на кожному етапі реалізації стартап-проекту. На першій стадії інвестори можуть профінансувати додаткові маркетингові дослідження, завершальні стадії розроблення інноваційного продукту, додаткові наукові дослідження і випробовування, у тому числі і пробний маркетинг. Це надає можливість практичним чином впевнитися у перспективності запропонованого бізнес-плану. Друга стадія передбачає фінансування виведення на ринок стартап-проекту. Слід враховувати, що другу стадію успішно завершує незначна кількість стартап-проектів через високу ризикованість венчурного підприємництва. У випадку успішного запуску стартап-проекту на третій стадії фінансування спрямовується на зростання і масштабування. Четверта стадія (при умові ефективного проходження попередніх трьох стадій) – на підготовку для продажу акцій на біржах.

Етап 5. Оцінка ефективності стартап-проекту. На п'ятому етапі маркетингові дослідження дозволяють порівняти отримані результати з результатами, отриманими на попередніх етапах. Оцінка експериментально досягнутих результатів у минулому іноді вимагатиме перегляду, коригування стартап-проекту з метою підвищення його ефективності в майбутньому, що значно підвищує актуальність і важливість п'ятого етапу. Тому у процесі реалізації стартап-проекту завжди присутні ітераційність і зворотні зв'язки, які передбачають можливість перегляду та коригування рішень, виходячи з експериментально досягнутої ефективності. Таким чином, управління стартап-проектом перетворюється на ітераційний динамічний процес, який передбачає безперервність оцінювання за допомогою маркетингових досліджень ефективності стартап-проекту та його коригування. А ефективно спланована діяльність з управління стартап-проектом і обґрунтована стратегія є чітким напрямком роботи команди, що значно знижує кількість даремних спроб, зберігає час і талант творчих робітників-інноваторів – те, що завжди в дефіциті, і тому має витрачатися економно.

В умовах інформаційного суспільства хаотичне нагромадження інформації призводить до інформаційного перевантаження людини, що погрожує їй інформаційною дезорієнтацією. На рівні підприємств ця проблема особливо загострюється в напрямку розробки стартап-проектів, що є способом виживання в умовах виживання і подолання наслідків економічних криз. Це потребувало виокремлення зрозумілої та простої для практичного впровадження методики розроблення стартап-проектів в умовах інформаційного суспільства, яка б дозволила спрямувати людину на генерацію інноваційних рішень. Так, у відповідності з апостеріорним підходом до управління була запропонована методика розроблення стартап-проектів. Також була запропонована деталізація і практичні рекомендації до кожного етапу розроблення стартап-проекту. В основу розробленої авторської методики було покладено «чотирьохвимірне мислення», яке дозволяє ефективно адаптувати процес прийняття управлінського рішення до специфічних особливостей і умов

інформаційного суспільстві. Практична імплементація запропонованої авторської методики розроблення і управління стартап-проектами є слушною і рекомендованою як на рівні різних галузей економіки, так і на рівні окремих підприємств, підприємців та дослідників-інноваторів.

Список бібліографічних посилань (References)

1. Тоффлер Э. Шок будущего : пер. с англ. / Э. Тоффлер. — М. : Издательство АСТ, 2002. — 557 с. — (Philosophy).
2. Юдина Н.В. Футурология интернет-пространства // Маркетинг услуг. - 2014. - № 4. - С. 164 – 175.
3. Глущенко Л.Д. Венчурне підприємництво як напрямок мобілізації ресурсів ефективної господарської діяльності та розвитку підприємств / Л. Д. Глущенко, Т. М. Пілявоз // Економічні, фінансово-облікові та правові проблеми Е45 діяльності підприємств : монографія / За заг. ред. Л.М. Савчук. – Дніпро : Герда, 2016. – 336с. – Режим доступу : <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/14032>.
4. Ілляшенко С. М. Перспективи і загрози четвертої промислової революції та їх урахування при виборі стратегій інноваційного зростання / С.М. Ілляшенко, Н.С. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2016. – №1. - С. 11-21 – Режим доступу : http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2016_1_11_21.pdf.
5. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія / С.М. Ілляшенко, О.А. Біловодська. – Суми : Університетська книга, 2010. – 281 с.
6. Перерва П.Г. Венчурна діяльність промислового підприємства та внутрішньо фірмова комерціалізація технологій на засадах інтрапренерства / П. Г. Перерва, М. В. Маслак // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» - 2016. - №27 (1199) – С. 90-96 – Режим доступу : http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/25756/1/vestnik_KhPI_2016_27_Pererva_Venchurna_dialnist.pdf.
7. Косенко О.П. Комерціалізація інтелектуально-інноваційних технологій : [монографія] / О.П. Косенко. - Х. : Смуґаста типографія, 2015. - 517 с.
8. Петренко В. А. Методологии управления стартап-проектами / В.А. Петренко, Н.Г. Демьяненко, А.А. Крюкова // Проблемы экономики и менеджмента. - 2017.

- №1(65). – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/metodologii-upravleniya-startap-proektami> (дата обращения: 29.03.2017).
- 9. Dinkgreve M., Denn M. M., Bonn D. “Everything flows?”: elastic effects on startup flows of yield-stress fluids // *Rheologica Acta*. – 2017. – Vol.56, No3. – P. 189-194.
- 10. Новікова М.М. Організація системи управління знаннями / М.М. Новікова, М.В. Боровик // Матеріали Інтернет-конференції ХНУМГ ім. О.М. Бекетова. - Режим доступу : <http://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/721/664>.
- 11. Ожегов С. И. Словарь: ок. 57 000 слов / Под ред. чл.-корр. АН СССР Н.Ю. Шведовой. – 20-е изд., стереотип. - М. : Рус. яз., 1988. – 750 с.
- 12. Абрамкина М.О. Применение теории Штрауса-Хоува в менеджменте / М.О. Абрамкина // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. - 2015. - №20. - Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-teorii-shtrausa-houva-v-menedzhmente> (дата обращения: 12.02.2016).
- 13. Доній Н. Є. Криза ідентичності як контекст розвитку соціальної девіталізації особистості / Н. Є. Доній // Філософія науки: традиції та інновації. – 2014. – №. 1. – С. 178-186.
- 14. Чалдини Р. Психология влияния = Influence science and practice / Роберт Чалдини. – 4-е междунар.изд. – СПб. : Питер, 2006. – 288 с.: ил. – (Серия «Мастера психологии»).
- 15. Нечитайло С.Д. Instagram как эффективный инструмент маркетинговых коммуникаций на международных рынках / Нечитайло С.Д., Юдина Н.В. // Міжнародна економіка: інтеграція науки та практики : збірник наук. праць НТУУ «КПІ», - К., 2015. - С. 47-52. – Режим доступу : <http://ied.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/09/IE-2015.pdf>.
- 16. Мескон М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
- 17. Юдіна Н. В. Управлінські рішення в рекламній діяльності поліграфічних підприємств : дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04 Юдіна Наталія

Володимирівна. - К., 2009. – 270 с. – Режим доступу : <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/346>.

18. Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга : пер. с англ. : уч. пос. / Д. Джоббер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 688 с. : ил. – Парал. тит. англ.

19. Князева Е. Н. Основания синергетики. Режимы с обострением, самоорганизация, темпомиры / Е. Н. Князева, С. П. Курдюмов. - СПб. : Питер, 2002. - С. 38 – 39.

20. Юдіна Н. В. Історично-футурологічні вимоги до освітянської підготовки «маркетологів 3.0» / Н. В. Юдіна // Збірник наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту: економічні науки. - 2015. - №9. - С. 553-556. - Режим доступу : <http://www.xktei.km.ua/files/Zbirnik9.pdf#page=553> .

21. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження. Практичний аспект / А. О. Старостіна. - К.; М.; СПб. : Видавничий дім «Вільямс», 1998. – 262 с.

22. Юдіна Н.В. Технологізація управління маркетинговою діяльністю / Н. В. Юдіна // Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ». - К. : Політехніка, 2015. - №12. - С.318-325. - Режим доступу : <http://ev.fmm.kpi.ua/article/download/45629/41850>

23. Yudina N. V. Methods of the Startup-Project Developing Based on ‘the FourDimensional Thinking’ in Information Society. Marketing and Management of innovations. 3’2017, - мова публікації : англійська. Р. 245–256. DOI:10.21272/mmi.2017.3-23-Access mode : <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2017/3/245-256>

24. Yudina N.V. Lifelong learning for adults and theory of generations // Сетевой журнал «Научный результат». Серия «Социология и управление». – Т.2, №1(7), 2016. - URL: <http://rrsociology.ru/media/sociology/2016/1/soc10.pdf>

25. Юдіна Н. В. Юдіна Н.В. Міждисциплінарні платформи стартап-проектів. Міжнародні відносини. Серія "Економічні науки", №13 (2018), 2018. Київ, 2018. С. 20-23. URL : http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3286

26. Юдіна Н.В. E-learning-маркетинг у постсоціальному суспільстві // Маркетинг і цифрові технології : зб. матеріалів І Міжнар. наук.-практ. конф., 29-30 травня 2014 р. / Г.О. Оборський, С.В. Філіппова, М.А. Окландер; Одеськ. нац.-ний політехнічний ун-т. – Одеса : ТЕС, 2014. – С. 218-220.
27. Yudina N.V. Dependencies in Information Society and Management of Consumers' Behavior. // Marketing Specialists' Responsibility Trends of the Future: Risks, Opportunities, Tasks : Collection of Materials of the Multidisciplinary Scientific and Practical Conference, Kyiv, December 23th, 2016 / [compiler L. I. Yudina]. – Kyiv, 2016. – P. 21-24. - Access mode: <http://futurolog.com.ua/publish/3/Zbirnyk.pdf#page=21>.
28. Yudina N.V. International collaboration and requirements to employees // Information Society: Science, Technology, Markets : Collection of Materials of the Multidisciplinary Scientific and Practical Conference, Kyiv, March 17th, 2017 / [compiler L. I. Yudina]. – Kyiv, 2017. – P. 36-37. - Access mode : <http://futurolog.com.ua/publish/4/Zbirnyk.pdf#page=36>.
29. Yudina N.V. Marketing Goals of Distance Learning Globalization // Drivers of Outrunning Development : Collection of Materials of the Multidisciplinary Scientific and Practical Conference, Kyiv, April 27th, 2017 / [compiler L. I. Yudina]. – Kyiv, 2017. – P. 28-30. - Access mode : <http://futurolog.com.ua/publish/5/Zbirnyk.pdf#page=28>.
30. Юдіна Н.В. Управление будущим на основе стратегии опережающего развития Научный результат. Сер. Экономические исследования. - 2016. - Т.2, №2(8).- С. 29-36. - DOI: 10.18413/2409-1634-2016-2-2-29-36. - с. 35-36. – Режим доступа : http://dspace.bsu.edu.ru/bitstream/123456789/17342/1/Udina_Upravlenie_16.pdf.
31. Царьова Т.О. Методики технологічного аудиту: розробка засад класифікації // Збірник наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту. – Кам'янець-Подільський : ПП «Медобори-2006», 2013. – с. 524 – 534.
32. Розроблення стартап-проекту [Електронний ресурс] : Методичні рекомендації до виконання розділу магістерських дисертацій для студентів інженерних спеціальностей / За заг. ред. О.А. Гавриша. – Київ : НТУУ «КПІ», 2016. – 28 с.

33. Царьова Т.О., Зозульов О.В. Процесний підхід до формування маркетингової моделі товару // Економіка і підприємництво: зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів. У 2 ч. Ч. 1. 2015. Вип. 34-35 – С.381-389.
34. Кофанов О.Э., Зозульов О.В. Науково-методичні засади розроблення маркетингової стратегії стартап-проектів на промисловому ринку // Економічний простір. – Дніпропетровськ: ПДАБА – 2016. - №115. – С. 202-211.
35. Маркетинг: ситуаційні вправи (кейси) та практичні завдання : навч.-метод. посіб. / О. В. Зозульов, Н. В. Язвінська, О. Ю. Цапук [та ін.] ; за ред. С. О. Солнцева. – К. : НТУУ «КПІ», 2012. – 448 с. – Бібліогр.: с. 445–446.
36. Зозулёв А.В., Солнцев С.А. Маркетинговые исследования: теория, методология, статистика: Учеб. пособие. – М.: Рыбари; К.: Знання, 2008. – 643 с. – (Высшее образование XXI века)
37. Язвінська Н.В. Оцінка міжнародної конкурентоспроможності підприємства. / Н.В.Язвінська // Економічний вісник Національного технічного університету України “Київський Політехнічний Інститут”. Збірник наукових праць. – 2005(2). – С.313-321.
38. Язвінська Н.В. Побудова збалансованої системи маркетингових цілей підприємства / Н.В.Язвінська // Вісник Львівського Державного інституту новітніх технологій та управління імені В'ячеслава Черновола №5 Актуальні проблеми ринкової економіки.
39. Язвінська Н.В. Стратегічні орієнтири маркетингової діяльності підприємства / Н.В.Язвінська // Маркетинг в Україні. - 2013.-№2.-С. 46-5
40. Царьова Т.О. Теоретико-методичні засади оцінювання ринкової привабливості технології під час проведення технологічного аудиту на підприємстві // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2014 (11). – С. 530–542.
41. Царьова Т.О. Методики технологічного аудиту: розробка засад класифікації // Збірник наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту. – Кам'янець-Подільський : ПП «Медобори-2006», 2013. – с. 524 – 534.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. ОПИС СУТНОСТІ СТАРТАП-ПРОЕКТУ

Опишіть ідею стартап-проекту за наступним планом:

1. Надати стислий опис (обсяг опису не повинен перевищувати 20 слів) сутності стартап-проекту.

2. Надати розширений опис інноваційного рішення, що покладено в основу стартап-проекту (обсяг не повинен перевищувати 150 слів).

3. Слід вказати стадію розробки інновації (обрати один з пунктів)
 - ☐ Концепція або теоретична стадія, ще не доказана
 - ☐ Моделювання або інші абстрактні оцінки
 - ☐ Прототип з успішними лабораторними випробуваннями
 - ☐ Розробка завершена з підтвердженими результатами

Для проектів у галузі медицини — стадія державної реєстрації (потреба в реєстрації та сертифікації, орієнтовні кошти та часовий проміжок).

у межах підпункту слід послідовно проаналізувати та подати у вигляді таблиць:

- зміст ідеї (що пропонується);
- можливі напрямки застосування;
- основні вигоди, що може отримати користувач товару (за кожним напрямком застосування);
- чим відрізняється від існуючих аналогів та замінників;

Перші три пункти подаються у вигляді таблиці (табл. 1) і дають цілісне уявлення про зміст ідеї та можливі базові потенційні ринки, в межах яких потрібно шукати групи потенційних клієнтів.

Опис ідеї стартап-проекту

<i>Зміст ідеї</i>	<i>Напрямки застосування</i>	<i>Вигоди для користувача</i>
	1.	
	2.	
	...	

4. Що із нижчепереліченого мало місце по відношенню до Вашої інновації (Відзначте всі підходящі варіанти.)

- ☐ Заявка на патент
- ☐ Публікації
- ☐ Інше публічне розкриття інформації
- ☐ Запит на експорт інноваційного проекту
- ☐ Публічні демонстрації
- ☐ Попередні домовленості щодо передачі технологій або розкриття інформації

Для кожного відміченого вище пункту слід надати конкретну інформацію про дати, місця, імена та види публікацій, і характер інформації, що розкривалася.

5. Новизна інновації, чим вона кількісно або якісно перевершує існуючі сучасні підходи, використовувані у цій сфері застосування або технології?

6. Запропонуйте назву стартап-проекту для полегшення його ідентифікації серед інвесторів та потенційних клієнтів.

7. Географія запланованого масштабування стартап-проекту.

8. Опис асортименту товарів та/або послуг (у тому числі і додаткових), що пропонує стартап-проект). Асортимент бажано показувати графічно, як, наприклад, на рис. 1:

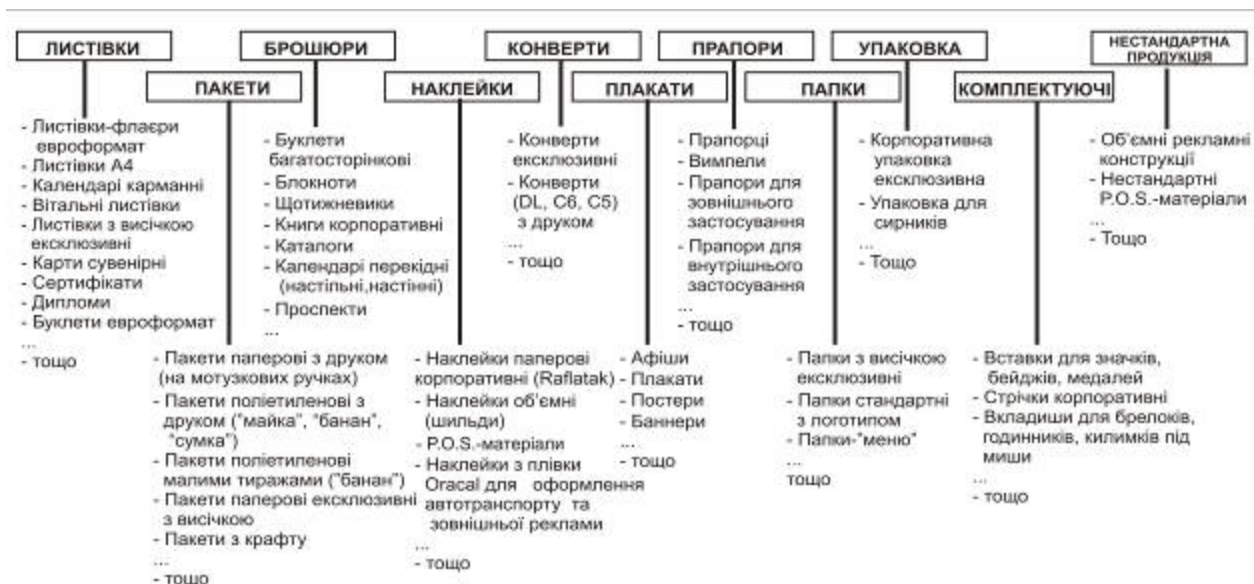


Рис. 1. Асортимент рекламно-поліграфічної продукції (Джерело: [1], адаптовано)

9. Вказати, який товар (чи послуга) є пріоритетним напрямом стартап-проекту. Описати, на кого зі споживачів зорієнтована ця продукція.

Загальний обсяг цього пункту не повинен перевищувати 2000 знаків разом з пробілами, оскільки ця інформація надалі може також застосовуватися при реєстрації підприємства у різних Інтернет-каталогах стартап-проектів, фрилансерів, інноваційних проектів чи підприємств, на дошках об'яв, на корпоративному сайті проекту. Текст має бути легким для читання і зрозумілим.

2. ОГЛЯД РИНКУ І АНАЛІЗ ЙОГО ТЕНДЕНЦІЙ

При виконанні «Огляд ринку і аналіз його тенденцій» для пріоритетного для стартапа товару (чи послуги) необхідно провести аналіз основних тенденцій ринку. Для цього необхідно спочатку побудувати динаміку ринку за останні 5-7 років (залежність від часу змін обсягу продажу конкретної продукції у цілому на ринку) так, як, наприклад, на рис.2 продемонстрована динаміка українського ринку целюлозо-паперового виробництва та видавничої діяльності. При виконанні цього пункту спочатку збору маркетингової

інформації зручно скористатися оглядами і архівами "Газети "Бізнес" за останні 5-6 років. Можна також скористатися різними пошуковими системами Інтернету. Наприклад, пошукові запити можна сформулювати наступним чином: «динаміка ринку ____», «обсяг ринку _____ (назва продукції, послуги чи галузі) у _____ році», «обсяг реалізації продукції хімічного виробництва у _____ році», т.і.

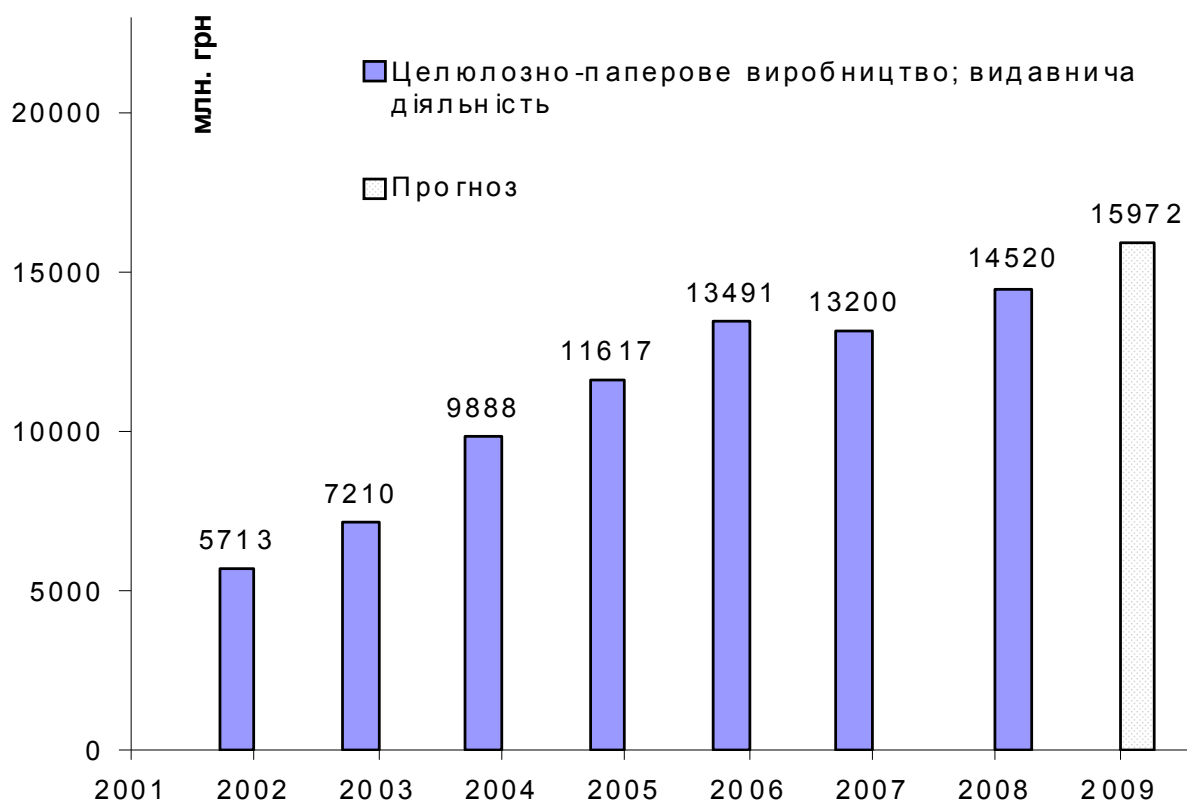


Рис. 2. Обсяг реалізації продукції целюлозно-паперового виробництва та видавничої діяльності України (Джерело: [2])

Якщо ринок принципово новий, рекомендується для аналізу використати данні про динаміку і тенденції інших схожих та аналогічних ринків. Наприклад, якщо аналізується виробнича послуга, яка в Україні знаходиться на етапі впровадження свого життєвого циклу та для якої неможливо побудувати динаміку через відсутність даних, можна проаналізувати цей ринок в країнах, найближчих за економічним розвитком до України, наприклад, у Молдові, Польщі чи Греції [3]. Ринки товарів і послуг цих країн за темпами економічного

розвитку вважаються відносно схожими з ринками таких самих товарів і послуг в Україні.

Аналогічними ринками вважаються ринки різних товарів чи послуг, в однієї країні, динаміку яких можна використовувати у якості аналогій. Наприклад, аналогічним ринком для нанотехнологій слід вважати ринок рідкокристалічних панелей моніторів, екранів для мобільних телефонів тощо (рис. 3), де ця технологія застосовується як складова виробництва. Це означає, що за аналогією тенденцій динаміки ринку моніторів і мобільних телефонів можна оцінити динаміку ринку нанотехнологій.

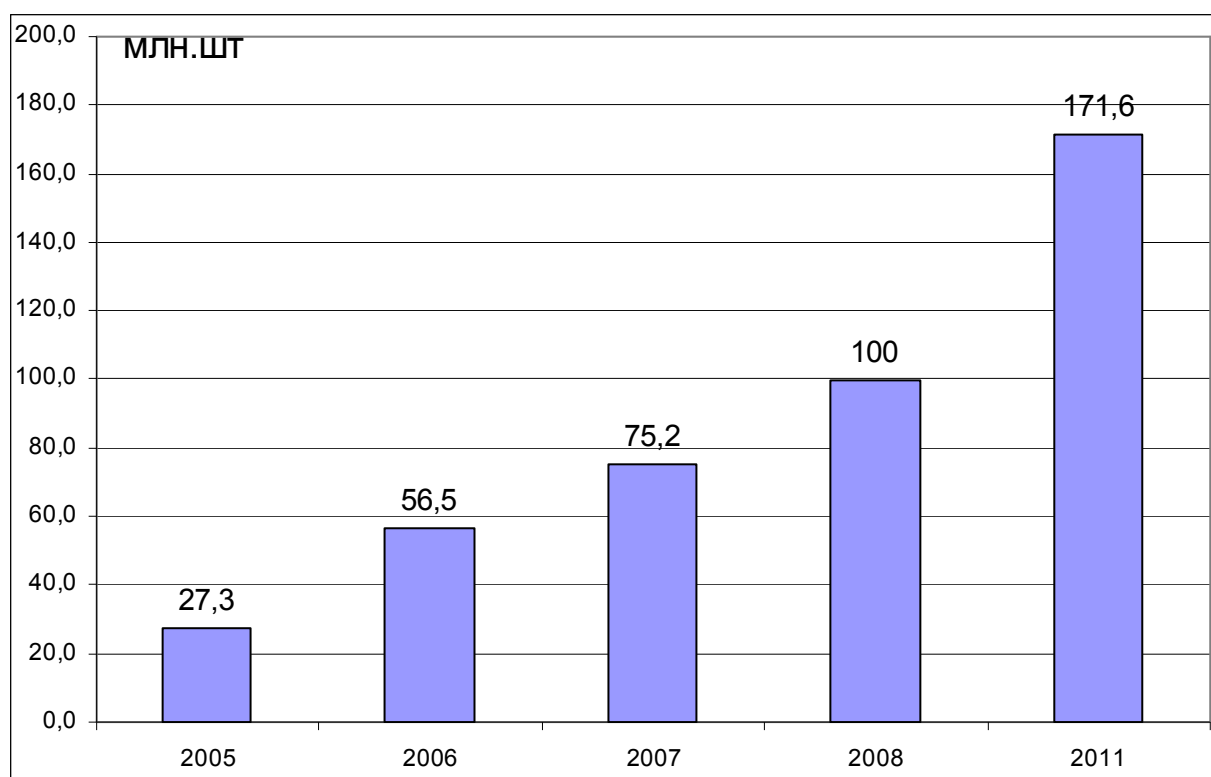


Рис.3. Динаміка світового ринку РК-панелей (шт).

Для більш глибокого розуміння тенденцій на ринках в інформаційному суспільстві також є сенс розглянути динаміку і географію пошукових запитів за тематикою, якій присвячений стартап-проект, через сервіс Google trends - <https://www.google.com.ua/trends>.

Після графічного узагальнення інформації про динаміку конкретного ринку, слід надати висновок про основні тенденції цього ринку за наступним планом відповідей на питання:

1. На якому етапі життєвого циклу знаходиться ринок пріоритетного для стартап-проекту товару чи послуги?
2. Які основні тенденції спостерігаються в динаміці ринку конкретного товару (послуги): падіння, стабільність, зростання, турбулентність тощо? Як це можна пояснити? Які з цього можна зробити прогнози? Які є перспективи чи загрози у майбутньому?

Наприклад, висновок про тенденції ринка, динаміка якого показана на рис. 2, може виглядати наступним чином [16]:

«...Як можна побачити з рис. 2, в українській поліграфічній галузі протягом 2006-2007 рр. спостерігалось деяке зниження темпів зростання. Подібні тенденції спостерігалися у світовій економіці в цілому внаслідок циклічності її розвитку, послаблення сектора реальної економіки унаслідок світової фінансової кризи. Основною причиною уповільнення стало тривале підвищення цін на електроенергію, коливання курсу американського долара, валютна політика країн Європи і Японії, експортна політика Китаю [4]. Серед основних факторів, які також негативно вплинули на тимчасове зниження зростання вітчизняної поліграфічної галузі, можна зазначити залежність вітчизняних поліграфічних виробництв від закордонних виробників паперу, митну політику держави, що призвела до деякого приховування підприємствами реальних фінансових потоків; застаріле обладнання з невідповідністю екологічним нормам виробництва; збільшення тарифів на перевезення. Усі зазначені фактори призвели до необхідності суттєвої економії ресурсів поліграфічних підприємств. Початок нової хвилі зростання у 2008-2009 рр. свідчить про поступовий вихід галузі з кризи та перспективність інвестицій у цей ринок.»

3. Хто є основними суб'єктами ринку, що розглядається? Які між ними існують взаємозв'язки? Наприклад, відповідь на це питання може виглядати наступним чином:

«...На рис.4 наведена взаємодія суб'єктів ринку рекламно-поліграфічної продукції.

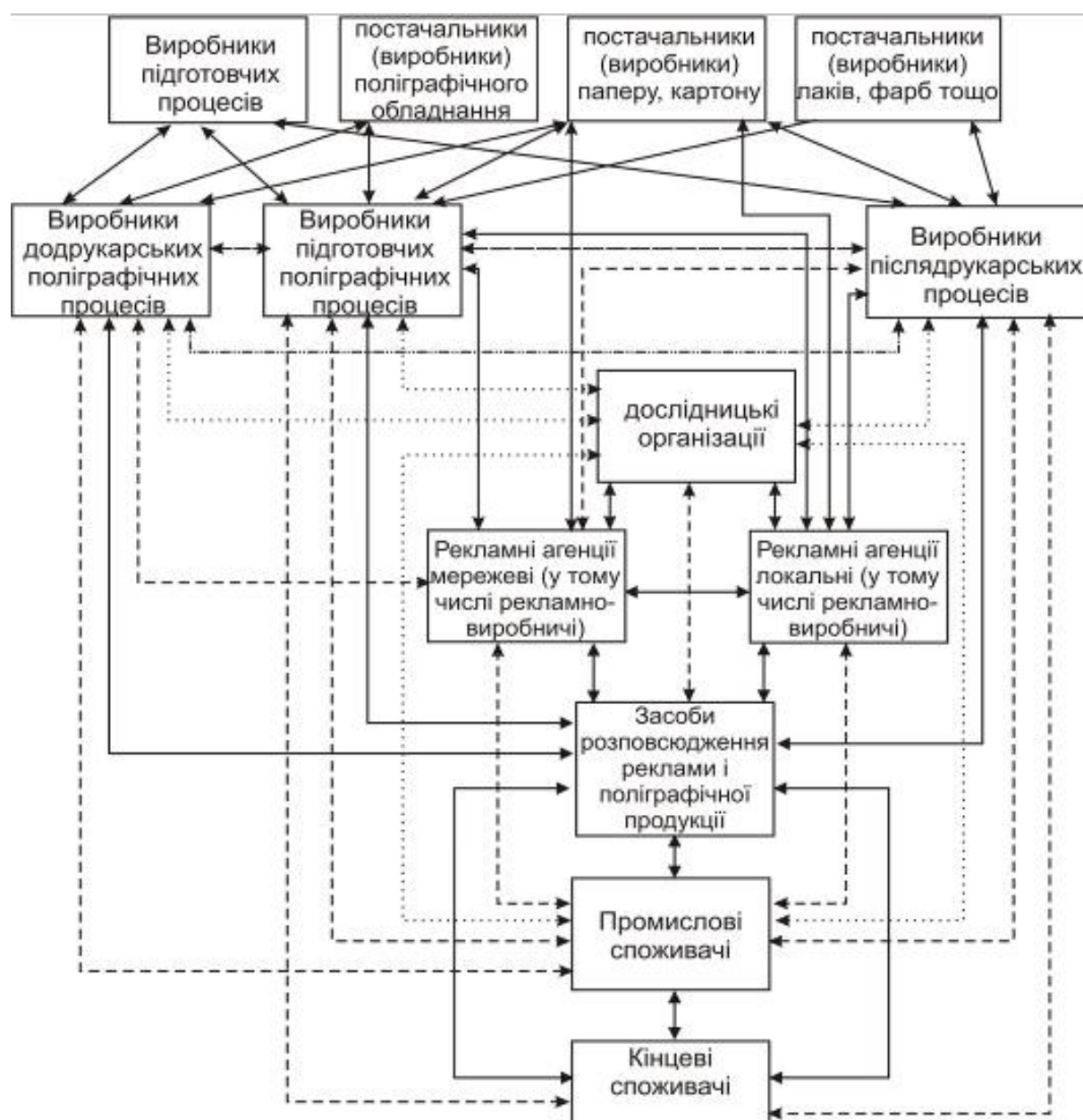


Рис. 4. Взаємодія суб'єктів на ринку рекламно-поліграфічної продукції

(Джерело: [1]).

Узагалі взаємодія суб'єктів промислового рекламно-поліграфічного ринку є прикладом ринку XXI ст. за класифікацією Д. Шульца [5]. Звернемо увагу, що

за схемою ринку XXI ст. сьогодні функціонують поліграфічні підприємства, які виконують додрукарські процеси (наприклад, творчі студії) і друкарські процеси (наприклад, друкарні). А виробники підготовчих стадій і післядрукарських процесів, поки продовжують функціонувати за схемою сучасного ринку. Це пов'язано з недостатнім ступенем розуміння промисловими споживачами неоліграфічної галузі технологічної сутності та особливостей подібних виробничих процесів. Із подальшим розвитком цього ринку формуватиметься відповідний рівень розуміння серед промислових споживачів. Це сприятиме, з нашої точки зору, переходу таких підприємств до ринку XXI ст. [4]»

Список бібліографічних посилань (References)

1. Юдіна Н. В. Управлінські рішення в рекламній діяльності поліграфічних підприємств : дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04 Юдіна Наталія Володимирівна. - К., 2009. – 270 с. – Режим доступу : <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/346>.
2. Юдіна Н. В. Управління рекламною діяльністю суб'єктів ЗЕД в умовах глобалізації // Вісник Академії митної служби України. Сер. : Економіка. - 2012. - № 2. - С. 119-124. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2012_2_19.
3. Юдина Н. В. Антикризисные маркетинговые инструменты инновационного развития предприятий / Н. В. Юдина // Маркетинг и финансы. – 2014. – Т. 1. – С. 60-72.
4. Юдіна Н.В. Система просування українських інновацій на світовому ринку на прикладі застосування платформи Allbiz / Н. В. Юдіна, В. С. Беженев / Актуальні проблеми економіки та управління, 2016. – Режим доступу : <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/66893>.
5. Юдина Н. В. Футурология интернет-пространства / Н. В. Юдина // Маркетинг услуг. – 2014. – Т. 4. – С. 264–277.

РОЗДІЛ II.

ТЕХНОЛОГІЧНИЙ АУДИТ ІДЕЇ СТАРТАП-ПРОЕКТУ

2.1. Підходи до проведення технологічного аудиту в стартап-проектах

Технологічний пошук на рівні окремих суб'єктів економічної системи, що займаються стартап-проектами, є запорукою їх конкурентоспроможності в умовах інноваційної економіки. Технологічний аудит як аналітичний інструмент технологічного пошуку має власну історію розвитку. За свідченням грецького дослідника В. Келессідіса технологічний аудит застосовувався в Європі із початку 90-х років. Кілька ініціатив, як наприклад, програма «Управління інтеграцією нових технологій» (MINT) та програма «Методи управління інноваціями» (IMT), були профінансовані Європейською комісією із метою розвитку цього інструменту. Поширенню технологічного аудиту сприяють також такі ініціативи, як «Регіональні технологічні плани» (RTP), «Регіональні інноваційні стратегії» (RIS), «Регіональні стратегії інноваційного розвитку та трансферу технологій» (RITTS). На додаток до цих програм в Європі існують інноваційні релей-центри (IRC), що створюють власні методичні розробки для проведення технологічного аудиту, оскільки вони мають займатись транснаціональним трансфером технологій через інноваційний розвиток місцевих компаній [1, с. 5].

Технологічний аудит набуває дедалі більшого поширення і застосовується у багатьох галузях, що зумовило виникнення потреби у систематичному ґрунтовному базисі для його проведення. Такий базис розробляється у формі методик технологічного аудиту (Technology Audit Model – TAM), включаючи алгоритм проведення аудиту, сфери оцінювання, інструментарій обрахунку та напрями використання результатів (наприклад, вибір венчурного проекту для подальшого інвестування).

Перші спроби розроблення методики технологічного аудиту належать до 1992 р. Дж. Мартіно у своєму дослідженні в 1994 р. наголосив на тому, що технологічний аудит є ключем до успіху організації. Згодом технологічний аудит він класифікував на основі розрізнення технологій на основні, ключові та покрокові [2, с. 22]. Його праця відіграла істотну роль у закладенні методологічного базису проведення технологічного аудиту. У 1998 р. вийшов звіт «Технологія та знання: узагальнений звіт з національних досліджень та технологічного аудиту», у якому зафіксовано значущість технологічного аудиту на міжнародному рівні [3]. У 2000 р. публікується довідник з проведення технологічного аудиту в межах здійснення проекту Європейської комісії Innoregio. У 2004 р. з'явився звіт про застосування технологічного аудиту в галузі науки та академічної освіти (Dr. Larry S. Anderson, «Technology Audit Survivor's Guide» [4]), у якому наголошувалось на необхідності розробки певної форми реалізації технологічного аудиту. Також у 2004 році проводиться дослідження, метою якого є визначення конкурентоспроможної маршрутної карти для технологічного планування окремого підрозділу компанії (Alexander Nauda, David L. Hall, 2004)) [2, с. 24]. У 2005 р. виходить подібна праця: австрійське оцінювання технологічного планування та критеріїв аудиту (Karl-Heinz Leitner, 2005) [5]. У 2005-2006 рр. у межах проекту Europeaid в Росії розробляються методичні матеріали серії «Практичні керівництва для центрів комерціалізації технологій», що містять також довідник з проведення технологічного аудиту та довідник з проведення експертизи проекту комерціалізації технологій поряд з іншими матеріалами. Загалом методики технологічного аудиту, що застосовуються компаніями-консультантами у цій сфері діяльності, часто є прихованими, проте деякі з мереж трансферу технологій, що існують в Європі, особливо за умови фінансової підтримки Європейської комісії, пропонують власні методики проведення технологічного аудиту, подані у зазначених довідниках. У 2009 р. також проводилось дослідження про внутрішній зв'язок складових методики технологічного аудиту Гарсія-Арреола (Garcia-Arreola, 1996): середовища організації,

технологічної класифікації, ринків та конкурентів, інноваційних процесів, функції доданої вартості, купівлі та використання технології. Дослідження проводилось на прикладі підприємств Пакистану та виявило сильну кореляцію між названими складовими методики технологічного аудиту [2]. У 2011 р. у науковій літературі Словенії з'явилося дослідження, спрямоване на оцінювання попередніх методик технологічного аудиту та розроблення нової [6]. Зокрема, в межах дослідження зауважується, що коректне проведення ефективного аудиту є центральним завданням менеджменту технологій. У 2012 р. вийшла монографія вітчизняного автора П.Г. Перерви, присвячена трансферу технологій, у якій наводиться власна методика проведення технологічного аудиту, що має узагальнювальний характер [7]. Наведені дослідження демонструють етапи розвитку технологічного аудиту (табл. 2.1), також опубліковані автором у [8].

Кроки розвитку теоретичної та практичної складових технологічного аудиту свідчать про інтенсивні пошуки ефективного інструментарію технологічного оцінювання, які, проте ще не сформували єдиної методологічної бази, та відзначаються широким набором результатів. Відповідно практичне використання результатів методологічного пошуку є індивідуальним і залежить від особистих переваг особи, що приймає рішення.

Дослідження в галузі технологічного аудиту можна проаналізувати за зміною акцентів аналізу. Етапи розвитку технологічного аудиту можна подати як поступове збагачення практики його проведення, переосмислення об'єкта та предмета аудиту на новому змістовному рівні (рис. 2.1).

Зміна акцентів дослідження зумовлена певними факторами, що пов'язані з розвитком торгівлі технологіями в межах світового ринку. Етапи розвитку технологічного аудиту демонструють, що практика використання цього аналітичного інструменту варіюється залежно від ринку, мети підприємства, специфіки ситуації оцінювання тощо. Проте, незважаючи на наявний практичний досвід і теоретичні напрацювання, натепер не існує єдиної точки зору щодо змісту технологічного аудиту як управлінського інструменту.

Таблиця 2.1

Етапи розвитку технологічного аудиту (ТА) [складено автором]

Етап розвитку	Дати актуалізації	Зміст події	Об'єкт аналізу	Імперативи зміни акцентів
До появи ТА як наукового напрямку	До 1992 р.	ТА як явище в управлінні відсутнє. Замість нього проводиться промислово-економічний аналіз виробництва. Технологія сприймається суто як засіб виробництва. Галузі дослідження: підвищення показників роботи підприємства, оновлення виробничої бази, впровадження нової технологічної лінії тощо	Об'єкт дослідження – виробництво (технологія як засіб виробництва). ТА не проводиться	Технологічний обмін є нерозвиненим, зародження інноваційної економіки
I етап	Від 1992 до 2006 рр.	Виходить перша праця, присвячена оцінюванню технологічних можливостей організації як складової стратегічного успіху. У 1994 р. з'являється дослідження зв'язку між ТА та стратегічним успіхом організації. У 2000 р. Китай запровадив дослідження власних технологічних потужностей в межах країни, у січні 2000 р. у Греції технологічним парком Thessaloniki Technology Park видано перший довідник з проведення ТА, де зокрема зазначається, що ТА можна проводити для підтримки трансферу технології, проте спрямований він на визначення технологічних засад організаційного успіху в цілому. Технологія сприймається як засіб виробництва	Об'єкт дослідження – виробництво (технологія як засіб виробництва)	Активна фаза 5-го технологічного укладу і становлення 6-го, інноваційна конкуренція, технологія осмислюється як фактор конкуренто спроможності
II етап	Від 2006 до 2010 рр.	У 2005 – 2006 рр. у межах проекту Europeaid у Росії розробляються методичні матеріали серії «Практичні керівництва для центрів комерціалізації технологій», що містять також довідник з проведення ТА та довідник з проведення експертизи проекту комерціалізації технологій, поряд з іншими матеріалами. 2009 – 2011 рр. – інтенсивне розроблення та дослідження методик ТА, включаючи розробки, призначені для комерціалізації технологій	Об'єкти дослідження – виробництво (технологія як засіб виробництва) та обмін (технологія як товар)	Інтенсивний розвиток технологічного обміну, інвестиції в засоби виробництва 6-го технологічного укладу
III етап	Від 2010 р. і дотепер	Методика, затверджена у рекомендаціях Державного комітету України з питань науки, інновацій та інформатизації (2010 р.) передбачає окремим модулем аналіз продукції, виготовленої технологією-товаром та її порівняння із конкурентами. Методика П.Г. Перерви (2012 р.), окрім конкурентних переваг продукції, створеної технологією-товаром, передбачає визначення ступеня новизни цих товарів, їх відповідності запитам ринку. Технологія деякою мірою аналізується як засіб задоволення потреби споживача. Проте ланцюжок споживачів до ринку кінцевого споживання залишається без уваги; ринок споживачів товару, виробленого технологією, не аналізується повністю	Об'єкти дослідження – виробництво (технологія як засіб виробництва), обмін (технологія як товар) та споживання (технологія як засіб задоволення потреби споживача)	Конкуренція на інноваційному ринку, здорожчання інноваційної діяльності – пошук шляхів оптимізації технологічного обміну
IV етап	2015 р.	Технологія є визначальною складовою виробництва та базисом формування вихідного продукту, який пов'язує усі ланки економічних відносин. Оцінюванню, таким чином, мають підлягати всі етапи економічних відносин, щоб визначити, наскільки технологія може бути вбудована в цей ланцюжок етапів	Об'єкти дослідження – виробництво, обмін, споживання, весь ланцюжок економічних відносин. Технологія як елемент ланцюжка економічних відносин	Мережева конкуренція: конкуренто-спроможність виробника визначається в межах мережи, а не окремого підприємства; мережева інноваційна економіка

Аналіз теоретичних розробок та практичних рекомендацій, а також практичних звітів, які висвітлюють питання проведення технологічного аудиту, показав, що поняття технологічного аудиту варіюється в досить широкому діапазоні залежно від ситуації використання.

У контексті здійснення трансферу технологій технологічний аудит є «комплексним обстеженням фірми чи організації, що спрямоване на виявлення технологій та здійснення об'єктивного оцінювання їх потенціалу як об'єкта трансферу технологій» [9]. Згідно з визначенням, що подається Державним комітетом України з питань науки, інновації та інформатизації, технологічний аудит розробки (технології) є «комплексним обстеженням розробки (технології), що спрямоване на здійснення об'єктивної оцінки рівня розробки (технології). Проводиться аналіз розробки (технології) та її порівняння з відомими аналогами для визначення соціальної та економічної ефективності проекту комерціалізації розробки (технології). Метою технологічного аудиту є оцінка та ранжування розробок за комерційним потенціалом для організації подальшого їх упровадження з урахуванням встановленого рейтингу» [10].

Для центрів комерціалізації технологій завдання дещо змінюється, воно включає не тільки процеси передавання технологій, а й загальний розвиток та реалізацію інноваційної політики на локальному, регіональному, національному рівнях. Тому технологічний аудит для них є «не тільки засобом обстеження фірми чи організації для оцінювання її технологічних потреб та можливостей, але й визначення її стану в сферах менеджменту, маркетингу, науково-дослідної та фінансової діяльності, її сильних та слабких сторін, щоб

потім, аналізуючи отриману інформацію, сформулювати рекомендації, план діяльності або стратегію розвитку» [9, с. 8]. «Технологічний аудит являє собою метод дослідження, що спрямований на оцінювання технологічного потенціалу, процедур та потреб малих і середніх підприємств та інших організацій. Окрім цього, це метод для визначення сильних та слабких сторін компанії шляхом характеристики та загального оцінювання її головного ноу-хау (маркетингу, менеджменту, фінансових та кадрових ресурсів тощо)» [1, с.2].

Окрема компанія в межах власного стартап-проекту також може застосувати технологічний аудит для підвищення власної конкурентоспроможності, оцінюючи сильні та слабкі сторони, складаючи технологічну стратегію, що має сприяти розвитку компанії. «У найбільш загальному вигляді технологічний аудит – це спосіб перевірки технологічного стану компанії за допомогою певних критеріїв, що дає можливість виявлення її сильних та слабких сторін, що призводить до формулювання стратегії, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності компанії» [9, с. 9]. Як окремий випадок проведення технологічного аудиту можна привести ситуацію, коли компанія збирається придбати технологію для власних потреб – вона може заздалегідь оцінити її переваги та недоліки, проаналізувати її характеристики, особливості використання під час відвідування організації-продавця [9, с. 8]. «Внутрішній технологічний аудит є інструментом для визначення розриву між існуючою і бажаною технологічною ситуацією та передбачає оцінювання можливостей щодо вдосконалення технологічних потужностей організації» [6].

«У класичному розумінні «технологічний аудит» застосовується при виведенні нового технологічного продукту на ринок. Його завдання – оцінити можливості нової технології, її комерційний потенціал. Цей термін застосовують і тоді, коли говорять про виявлення потенціалу підприємства, тобто тієї інтелектуальної власності, що нагромаджена на підприємстві, проте не введена в господарський обіг підприємства (не є комерціалізованою). Також технологічним аудитом є ряд процедур, що спрямовані на підвищення техніко-економічних показників діючого виробництва» [11].

Узагальнюючи роботу означених авторів, концептуально технологічний аудит можна визначити в широкому та вузькому сенсі. *У широкому сенсі* технологічний аудит є комплексом взаємопов'язаних заходів, що застосовуються на різних рівнях економічної системи із метою підвищення її конкурентоспроможності (підприємства, галузі, країни). *У вузькому сенсі* технологічний аудит є дослідницьким інструментом аналізу технології або системи технологій, що використовується із метою оцінювання поточного стану та виявлення напрямів подальшого розвитку об'єкта дослідження. Під поточним станом необхідно розуміти набір значень кількісних та якісних показників, зафіксованих на момент проведення технологічного аудиту.

Мета застосування результатів аудиту визначає особливості його проведення, перелік галузей оцінювання, а також додаткові сфери уваги, що сприятимуть формуванню висновків щодо реалізації мети. Відображення зв'язку мети, напрямків оцінювання та способу обчислення рейтингу знаходить відображення у побудові методик технологічного аудиту. Стисло зміст технологічного аудиту можна представити таким чином (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Зміст технологічного аудиту [авторська розробка]

Технологічний аудит є дослідницьким інструментом, призначеним для аналізу технологій, що передбачає певний комплекс заходів, який реалізується в часі у вигляді послідовного процесу. Водночас він є функцією управління, оскільки вимагає прийняття рішень щодо планування, реалізації та використання результатів аудиту в діяльності підприємства. Комплексність і складність самого явища і спонукають до збільшення кількості визначень, що вивітлюють явище із різних боків.

Теоретичні та практичні праці, присвячені технологічному аудиту, дозволяють охопити широке коло питань, проте характеристика підходів до проведення технологічного аудиту в зазначених працях не висвітлена, незважаючи на те, що вибір підходу до проведення аудиту є тим теоретико-методологічним кроком, що задає напрям та зміст усієї подальшої роботи.

Аналіз літературних джерел, економічної сутності технологічного аудиту, історії його виникнення та розвитку дозволив виділити класифікаційні критерії, за якими можна сформувати класифікацію підходів до проведення технологічного аудиту (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Класифікація підходів до проведення технологічного аудиту

[авторська розробка]

№ з/п	Класифікаційний критерій	Підходи
Підходи, акцентовані на об'єкті технологічного аудиту		
1	За рівнем проведення	Макро-, мезо- та мікрорівневий
2	За метою	Виробничий, комерційно-збутовий
3	За предметом	Імплементацийний, споживчий, маркетинговий
Підходи, акцентовані на процесі проведення технологічного аудиту		
4	За характером	Стратегічний, операційний
5	За ступенем декомпозиції зв'язків з об'єктом	Точковий, системно-інтегрований
6	За суб'єктом	Внутрішній, зовнішній, комбінований
7	За характером інформації, що підлягає аналізу	Кількісний, якісний, змішаний
8	За способом оцінювання	Об'єктивний, суб'єктивний
9	За систематичністю проведення	Систематичний, випадковий (разовий)
10	За характером реакції	Реактивний, проактивний, інтерактивний

У межах композиції критеріїв, виділених автором, можна вирізнити два узагальнювальні напрями: критерії, акцентовані на об'єкті технологічного аудиту (підходи відповідають на питання «що підлягає аналізу») та критерії, акцентовані на процесі технологічного аудиту (підходи відповідають на питання «як проводиться технологічний аудит»). Розглянемо наведені в таблиці підходи більш детально.

За рівнем проведення. Технологічний аудит є одним з основних аналітичних засобів технологічного розвитку. Технологічні зміни, починаючи від рівня окремого підприємства, поступово, через галузеві технології, досягають ефектів на макрорівні – на рівні технологічного укладу, який формує продуктивні сили національної економіки. Технологічний аудит, таким чином, має проводитись на трьох означених рівнях економічної системи, що базуються на певних технологіях. Отже, *за рівнем проведення* можна виділити три підходи до проведення технологічного аудиту: макрорівневий, мезорівневий та мікрорівневий (табл. 2.3):

Макрорівневий підхід: проводиться аудит технологічного укладу економічної системи окремої держави або регіональної економічної системи з метою виявлення фактичного технологічного укладу та визначення напрямів зміни державної технологічної та промислової доктрин. Конкурентоспроможність та напрям розвитку країни чи регіону на рівні певного технологічного укладу є ключем до формування власної позиції та взаємовідносин з іншими учасниками міжнародного ринку.

Мезорівневий підхід: у межах сформованого технологічного укладу проводиться технологічний аудит системи технологій галузі або галузевих кластерів, інших міжорганізаційних утворень з метою визначення, зокрема рівня конкурентоспроможності галузі.

Країни, що активно ровиваються в технологічному сенсі, вже освоюють технологічний аудит на мезорівні: на початку було сказано про дослідження технологічного сектору Китаю.

Важливість технологічного аудиту на мезорівні зумовлюється, зокрема, тим, що в межах однієї галузі підприємства можуть працювати із використанням елементів різних технологічних укладів, що відображається на конкурентоспроможності продукції цієї галузі в цілому. Наприклад, підприємства текстильної галузі, однієї з найтрадиційніших, можуть працювати з використанням ручної праці, чи застосуванням нанотехнології для виробництва текстилю.

Враховуючи наведений приклад, можна зробити висновок, що метою технологічного аудиту в межах галузі є визначення шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності галузевих підприємств за рахунок використання більш конкурентоспроможних технологій.

Таблиця 2.3

**Характеристика підходів до проведення технологічного аудиту
(за рівнем проведення)** [авторська розробка]

Елемент аналізу	Макрорівневий	Мезорівневий	Мікрорівневий
Об'єкт аудиту	Сукупність технологій, що лежать в основі технологічного укладу окремої економічної системи	Сукупність технологій, що лежать в основі технологічного укладу окремої галузі	Система технологій окремого підприємства
Предмет аудиту	Рівень розвитку технологій в межах певного технологічного укладу	Міжгалузеві технологічні зв'язки	Узгодженість та відповідність технологій меті підприємства
Мета аудиту	Вивчення шляхів удосконалення функціонування економічної системи за рахунок розвитку технологічних ресурсів (визначення шляхів вдосконалення)	Визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності галузі за рахунок технологічних ресурсів	Визначення шляхів зміни технологічного стану підприємства за рахунок технологічних ресурсів
Завдання аудиту	Визначення шляхів розвитку технологічного підґрунтя економічної системи з метою посилення конкурентоспроможності	Визначення рівня та шляхів підвищення конкурентоспроможності галузі	Визначення технологічного стану підприємства в межах мети технологічного аудиту та шляхів його вдосконалення

Мікрорівневий підхід: на рівні підприємства технологічний аудит виконує функцію аналізу окремих технологій чи систем технологій підприємства. Більшість сучасних наукових праць, присвячених технологічному аудиту, розглядають саме цей рівень.

За метою можна вирізнити: 1) виробничий підхід, коли технологічний аудит спрямовано на аналіз системи технологій, що формують виробничий процес; 2) комерційно-збутовий підхід, де об'єктом аудиту є технологія як предмет ринкового обміну (продажу) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Характеристика підходів до проведення технологічного аудиту
(за метою) [авторська розробка]**

Елемент аналізу	Виробничий	Комерційно-збутовий
Об'єкт аудиту	Сукупність технологій, що лежать в основі виробничого процесу	Виробнича технологія як науково-технічний продукт, призначений для ринкового обміну
Предмет аудиту	Узгодженість технологій виробництва між собою в контексті мети підприємства	Оцінювання вигоди, яку можна отримати від проекту комерціалізації технології
Мета аудиту	Вивчення шляхів удосконалення діяльності підприємства за рахунок власних або залучених технологічних резервів (визначення шляхів технологічного вдосконалення)	Визначення доцільності та оптимального шляху комерціалізації технології
Завдання аудиту	Визначення проблемних місць виробничої технології та технологічних можливостей підприємства, шляхів удосконалення технологічних ресурсів	Визначення потенціалу комерціалізації та доцільності продажу технології, необхідних складових процесу комерціалізації (об'єкти, учасники, підпроцеси), вимог до них, перевірка рівня відповідності компанії цим вимогам та шляхів удосконалення складових обміну (трансферу)

Аналіз історії розвитку технологічного аудиту, проведений в контексті складових ланцюжка економічних відносин, відображає поступове поширення аудиту від виробничої ланки до ланки обміну та зміну його змісту відповідно до зміни ролі технології від інструменту виробництва до об'єкта обміну. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про те, що першим історично

з'явився *виробничий підхід* до технологічного аудиту, змістом якого є аналіз технології або системи технологій, що формують виробничий процес підприємства. Такий аналіз призначений для визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства, можливостей переходу на нові технології, можливостей випуску нової продукції тощо.

Другим підходом, що вже є реалізованим натеper, є *комерційно-збутовий*, що передбачає аналіз технології як об'єкта ринкового обміну (продажу). Підхід розвивається в умовах становлення та розвитку технологічного ринку, який потребує оновлення чи заміни виробничих потужностей в умовах формування інноваційної економіки та зміни технологічних укладів.

За предметом можна виділити такі підходи: 1) імплементаційний; 2) споживчий, у межах якого оцінюється технологія як спосіб задоволення потреб споживача; 3) маркетинговий, що передбачає проведення узгодженого оцінювання всього ланцюжка економічних відносин та місця технологічної розробки в ньому (табл. 2.5).

Імплементаційний підхід орієнтований на здійснення процесу технологічного вдосконалення в межах виробничого або комерційного підходу. Основна увага приділяється якості реалізації заходів щодо технологічного вдосконалення, складових процесу, показників виконання роботи.

Імплементаційний підхід демонструє тактичне мислення та ситуаційне сприйняття технологічного аудиту. Однак сучасна практика існування на ринку компаній потребує більшої стратегічної спрямованості у використанні технологічного аудиту. За цих умов набув актуальності другий підхід до проведення технологічного аудиту – *споживчий*, у межах якого оцінюється усталений у споживача спосіб задоволення власних потреб. Метою такого аудиту є визначення того, наскільки товар відповідає цьому усталеному способу задоволення власних потреб за критеріями (векторами) оцінювання: цінності, ресурси, досвід.

Таблиця 2.5

**Характеристика підходів до проведення технологічного аудиту
(за предметом) [авторська розробка]**

Елемент аналізу	Імплементативний	Споживчий	Маркетинговий
Об'єкт аудиту	Процес реалізації технологічного розвитку	Принцип задоволення потреб споживача	Споживча цінність виробничої технології, яка створюється даною технологією в межах ланцюга ринкових відносин
Предмет аудиту	Комплекс заходів щодо реалізації технологічного розвитку	Визначення рівня задоволення споживача технологією як засобом задоволення потреби	Визначення здатності технології створювати цінність в межах ланцюжка ринкових відносин
Мета аудиту	Шляхи реалізації заходів технологічної політики в межах виробничого або комерційно-збутового підходу	Визначення рівня конкурентоспроможності технології в контексті задоволення потреби промислового споживача	Оцінювання перспективи задоволення потреб споживача пропонованою технологією з урахуванням інтеграції її цінності у ланцюжка ринкових відносин
Завдання аудиту	Визначення складових технологічного розвитку (об'єктів, учасників, процесів), вимог до них, перевірка рівня відповідності компанії цим вимогам та шляхів технологічного вдосконалення	Визначення потреб промислового споживача, ступеню відповідності технології цим потребам, шляхів вдосконалення технології	Визначення потреб промислового споживача в межах ланцюжка створення цінності, визначення переваг технології та відповідності її характеристик потребам споживача

Підходи, наведені вище, передбачають аудит технології в межах потреб окремих суб'єктів ланцюжка економічних відносин. Проте натеper набуває актуальності *маркетинговий* підхід, об'єктом оцінювання якого є не окремі означені елементи, а їх сукупність. Він передбачає проведення узгодженого оцінювання всього ланцюжка економічних відносин та місця технологічної розробки в ньому, інтегрований аналіз всіх взаємозв'язків від початкових виробничо-збутових процесів до кінцевого споживання. Таким чином, за авторським визначенням *маркетинговий підхід* до проведення технологічного аудиту *передбачає проведення аналізу з врахуванням інтегрованості об'єкта аудиту (технології/системи технологій) у ланцюжок ринкових відносин та*

відповідним плануванням шляхів розвитку в контексті споживчої цінності, яка створюється об'єктом у межах відповідного ланцюжка.

Підхід до проведення технологічного аудиту обирається залежно від рівня розвитку ринку та підприємства, з урахуванням рівня освіченості керівництва та специфіки конкурентної ситуації. Проте в умовах розвинутого ринку з інтенсивною інноваційною конкуренцією - запорукою ринкового успіху підприємства є використання маркетингового підходу до проведення технологічного аудиту.

За характером можна виділити стратегічний та операційний підходи до проведення технологічного аудиту. У першому випадку аудит розглядається як інструмент досягнення стратегічних цілей підприємства, пов'язаних з отриманням нових якісних змін для посилення конкурентних позицій. Він є не просто інструментом виявлення технологічних проблем підприємства, а передусім інструментом виявлення стратегічних напрямів удосконалення технологічної політики. Подані нижче визначення наочно ілюструють це твердження.

У серії методичних матеріалів, виданих у межах співпраці між Росією та Європейським союзом (проект EuropeAid, 2006 р.), зазначається, що окрема компанія може застосувати технологічний аудит для підвищення власної конкурентоспроможності, оцінюючи сильні та слабкі місця, складаючи технологічну стратегію, що має сприяти розвитку компанії [9, с. 9].

Для центрів комерціалізації технологій завдання з проведення технологічного аудиту також має стратегічний характер і включає не тільки процеси передавання технологій, а й загальний розвиток та реалізацію інноваційної політики на локальному, регіональному, національному рівнях [1, с. 2].

На противагу стратегічному операційний підхід до проведення технологічного аудиту, який домінує сьогодні на підприємствах, проводиться для досягнення тактичних, локальних цілей і є інструментом вирішення поточних проблем. Наприклад, у серії методичних матеріалів (проект

EuropeAid) зазначається, що як окремий випадок проведення технологічного аудиту можна навести ситуацію, коли компанія збирається придбати технологію для власних потреб – вона може заздалегідь оцінити її переваги та недоліки, проаналізувати її характеристики, особливості використання під час відвідування організації-продавця [9, с. 8]. Схожим чином словенські автори зазначають, що «внутрішній технологічний аудит є інструментом для визначення розриву між існуючою і бажаною технологічною ситуацією та передбачає оцінювання можливостей щодо вдосконалення технологічних потужностей організації» [6].

Отже, на стратегічному рівні технологічний аудит спрямований на вирішення стратегічних завдань організації щодо загальноорганізаційного розвитку, формування технологічної стратегії, що має бути узгоджена з іншими стратегіями підприємства. На операційному рівні технологічний аудит вирішує локальні проблеми – побудови нової технологічної лінії, підвищення значень окремих показників виробництва, аналіз доцільності закупівель нового обладнання тощо.

За ступенем декомпозиції зв'язків з об'єктом технологічний аудит може мати: 1) точковий характер, коли аудит проводиться кожним суб'єктом економіко-технологічних відносин окремо; 2) системно-інтегрований підхід, коли технологічний аудит охоплює всіх учасників ланцюжка економіко-технологічних відносин від виробника до кінцевого споживача, урахує їх взаємний вплив. Перший та другий підходи до проведення можна деякою мірою проілюструвати за допомогою методик технологічного аудиту.

Наприклад, методика, розроблена в межах проекту Європейської комісії INNOREGIO та рекомендована до застосування в мережі IRE (інноваційні регіони Європи) [9, с. 22], передбачає аналіз засобів передавання технології – навчання, технологічне партнерство, технічна допомога тощо, та аналіз джерел та каналів інновацій, відносин, що необхідні для здійснення трансферу, замовників, постачальників, технологічних центрів, наукових організацій тощо. Напрями дослідження вказують на те, що компанія оцінює ланцюжок відносин,

здіяний у реалізації технологічного проекту від виробника до споживача, принаймні, промислового споживача. Інші ж методики, наприклад IRC RECITAL (Піза, Італія) [9; с. 11], можуть не аналізувати детально ланцюжок відносин, досліджуючи організацію та технологічний проект відносно ізольовано.

За суб'єктом можна розрізнити ситуації, коли технологічний аудит проводиться власними силами розробників (внутрішній), за допомогою зовнішніх консультантів-аудиторів (зовнішній), та комбінований – із залученням власних фахівців та зовнішніх консультантів.

Технологічний аудит здебільшого проводиться зовнішніми консультантами із залученням керівництва та власних фахівців компанії. Такий підхід є оптимальним, оскільки оцінювання власними силами може бути необ'єктивним та упередженим, а оцінювання лише зовнішніми силами може не враховувати важливі характеристики потенціалу технології та організації, про які знають розробники [9; с. 8].

За характером інформації, що підлягає аналізу, отриманої під час аудиту, можна виділити: 1) кількісний підхід, що передбачає отримання результатів на підставі вимірювань системи кількісних показників; 2) якісний підхід, що базується на отриманні якісних оцінок; 3) змішаний підхід, який дозволяє отримати комплексну оцінку з урахуванням кількісних та якісних оцінок.

Кількісне комплексне експертне оцінювання провадиться із використанням бального експертного оцінювання за попередньо розробленими ознаками, для яких також можуть вводиться вагові коефіцієнти. Визначаються межі присвоєння балів, крок присвоєння, значення кожного кроку. Експерти проставляють кількість балів відповідно до стану певного показника (ураховуючи вагове значення показника), потім бали підсумовуються та формують за певним алгоритмом інтегральний показник для об'єкта оцінювання. Як зауважує П.Г. Перерва, на практиці завдання відбору об'єктів для комерціалізації зводиться до ранжування альтернатив за деяким комплексним критерієм [12, с. 36].

До кількісних методів оцінювання, що можуть використовуватись для проведення технологічного аудиту, також можна віднести методи оцінювання проектів на основі очікуваної комерційної вартості (Expected Commercial Value) як альтернатива обчислення NPV (Net Present Value, чиста дисконтована вартість) що розраховується на кожному етапі виконання проекту, та передбачає можливість його призупинення.

Якісне комплексне експертне оцінювання згідно з П.Г. Перервою. можна виконувати за допомогою таких методів:

- дослідження ринкового середовища як у локальному, так і в глобальному розрізі;

- функціональний аналіз (у межах якого оцінюються не тільки функціональні вимоги до технології та інфраструктури, яка має реалізувати технологію як систему, а й ведуться пошуки галузей, де переваги та можливості розробки можуть поліпшити діяльність існуючих систем)

- оцінювання та прогнозування тенденцій інноваційного розвитку та перспектив розвитку технологічного ринку (аналіз тенденцій шляхом екстраполяції минулих тенденцій, використання експертних оцінок, багатопараметричний аналіз)

Якісне оцінювання виконується у вигляді детального опису за кожним пунктом заздалегідь розробленої схеми дослідження: у графічній, текстовій або табличній формі. Проводиться якісне порівняння, узагальнення, синтез та формулюються висновки.

Інші методи оцінювання:

- змішаний: наявність кількісної та якісної складових;

- графічний: тривимірна карта проектів, коли проекти наносяться на об'ємну діаграму за обраними вісями (можливість технічної реалізації, терміни реалізації, імовірність ринкового успіху), обсяг позначеного проекту може означати обсяг вкладених коштів [12; с. 36-37].

За способом оцінювання можна використовувати об'єктивний та суб'єктивний підходи до оцінювання технології. У першому випадку

результати технологічного аудиту базуються на аналізі об'єктивних вимірювань. Проте на практиці сьогодні це пов'язано з певними труднощами методологічного та операційного характеру. Тому можна застосовувати суб'єктивний підхід, що передбачає використання евристичних методів оцінювання технології за розробленими критеріями.

За систематичністю проведення технологічний аудит може проводитись:

- 1) час від часу (випадковий підхід), залежно від потреб, що виникають;
- 2) систематично, тобто бути плановим заходом у системі формування технологічної та інноваційної стратегій.

За характером реакції технологічний аудит може бути реактивним як відповідь на усвідомлену проблему, а може проводитись проактивно, для попередження виникнення проблем, і також може проводитись інтерактивно, в постійній співпраці в тріаді <виробник технології> – <виробник продукції> – <споживач>.

Аналіз сформульованих підходів до проведення технологічного аудиту дає змогу виокремити два розрізи дослідження: «за об'єктом», який відповідає на питання «що?» (уточнення того, які саме аспекти проблеми оцінюються) та «за процесом», який відповідає на питання «як?» (як саме проводиться технологічний аудит).

Наведена систематизація дозволяє більш чітко окреслити напрями проведення технологічного аудиту для кожного окремого випадку, оцінити ситуацію використання, переваги та обмеження аудиторського заходу в межах конкретного підходу для практичного використання. Практичний аспект полягає в можливості уточнення напрямів аналізу та показників оцінювання відповідно до обраного підходу, формуванні більш злагодженого зв'язку показників між собою в межах мети дослідження.

Одними з основних користувачів технологічного аудиту як аналітичного інструменту є науково-дослідні організації. Науково-дослідна (науково-технічна) установа (згідно зі ст. 83 цивільного кодексу України установа – це «організація, створена однією або кількома особами (засновниками), які не

беруть участі в управлінні нею» [13]) відповідно до закону про наукову і науково-технічну діяльність – це «юридична особа незалежно від форми власності, що створена в установленому законодавством порядку, для якої наукова або науково-технічна діяльність є основною і становить понад 70 відсотків загального річного обсягу виконаних робіт» [14], а «науково-технічна діяльність – інтелектуальна творча діяльність, спрямована на одержання і використання нових знань у всіх галузях техніки і технологій. Її основними формами (видами) є науково-дослідні, дослідно-конструкторські, проектно-конструкторські, технологічні, пошукові та проектно-пошукові роботи, виготовлення дослідних зразків або партій науково-технічної продукції, а також інші роботи, пов'язані з доведенням наукових і науково-технічних знань до стадії практичного їх використання» [14]. Відповідно до визначень до науково-дослідних організацій можна віднести заклади вищої освіти, Академію наук України та її підрозділи, науково-дослідні інститути, галузеві науково-дослідні установи, наукові фонди державної та приватної форм власності, наукові, науково-дослідні та інноваційно-технологічні центри, технопарки, інноваційні підприємства та організації, науково-промислові об'єднання, наукові співтовариства тощо.

Наведені визначення дозволяють зробити такі висновки: ознакою науково-дослідної установи є превалююча частка науково-технічної діяльності, тобто здобування і використання нових знань у галузі техніки і технологій (обмеження за сферою досліджень). Визначення не враховує такий аспект роботи творців нового знання, як його комерціалізація, тобто певним чином відображає застарілу практику утримання «чистої» науки, мета якої – відтворювати саму себе, не замкнену на ринок, оскільки використання знання не обов'язково має бути прибутковим та ринково затребуваним. Указане обмеження за сферою досліджень також відображає відсутність зв'язку з ринком, оскільки затребуваними напрямками наукових досліджень можуть бути і гуманітарні, наприклад розроблення освітніх технологій або технологій муніципального управління.

Поділ вітчизняної науки на два напрями – науку академічну та науку у межах вищих навчальних закладів (ВНЗ) також відображає застарілу практику утримання «чистої», неринкової науки. ВНЗ традиційно зосереджують зусилля на освітній діяльності, а академічна наука утримується з бюджету і є неприбутковою сферою. Європейська система наукових досліджень та розробок (Research and Development – R&D) включає три складові: підприємства, заклади вищої освіти та дослідно-технологічні організації (Research and Technology Organisations, RTO) [15, с. 3]. Західний принцип організації науки передбачає її переважне зосередження у ВНЗ, де вчені отримують фінансування на наукові дослідження не під існуючі посади та ступені, а у вигляді грантів, під актуальні проекти на основі конкурсу, що дозволяє постійно розвивати найбільш суспільно затребувані та конкурентоспроможні напрями досліджень [16]. Навіть вирізнення дослідно-технологічних організацій як окремої складової системи науково-дослідних закладів (витрати на їхню діяльність складають в Європі близько 14% усього сектору R&D [15, с. 5]) все одно передбачає їх ринкову орієнтацію. Так, наприклад за визначенням Європейської асоціації дослідно-технологічних організацій вони визначаються як такі, «переважною функцією яких є виконання дослідження, розробок, надання технологічних та інноваційних послуг підприємствам, державним керівним органам та іншим клієнтам» [17]. Дослідницькі організації, згідно з базовими положеннями з державної підтримки досліджень, розробок та інновацій Європейського союзу, визначаються як «утворення, такі як університети або дослідницькі інститути незалежно від форми власності та способів фінансування, переважною метою яких є проведення фундаментальних, галузевих досліджень або експериментальних розробок та поширення результатів шляхом навчання, публікацій та трансферу технологій, весь прибуток з яких реінвестується в означені види діяльності, поширення їх результатів або навчання» [18, с. 9].

Слід зауважити, що трактування терміну «технологічний трансфер» у європейській та американській практиці варіюється від «передавання технології

від розробника до реципієнта для задоволення потреб споживача» у тлумачних словниках та за визначенням Консорціуму федеральних лабораторій з питань технологічного трансферу США [19, 20, 21] до інструменту отримання прибутку: «процес трансформації результатів досліджень та розробок у ринково затребувані продукти та послуги» (Європейській інвестиційний фонд з підтримки підприємництва та інновацій) [22], «процес трансферу наукових здобутків від однієї організації до іншої із метою подальшого розвитку та комерціалізації» (Асоціація університетських технологічних менеджерів, США) [23].

Із урахуванням необхідності орієнтації науково-технічної та дослідної діяльності на ринок та відповідної ринкової реалізації результатів, а також практики організації науки в Європейському дослідному просторі [24], науково-дослідні організації (НДО), що запроваджують стартап-проекти, визначаються в межах даного дослідження як такі, що займаються виробленням, використанням та поширенням шляхом комерціалізації нового знання. Рівень (макро-, мезо-, мікро), на якому НДО може розробляти та реалізовувати технологію, залежить від замовника та проекту. Це може бути міжнародний проект і технології національного значення, що охоплюють кілька галузей та секторів економіки, або галузеві технології в межах національних проектів, або ж цілком локальний проект на мікрорівні, що охоплює підприємство-замовника та НДО і зосереджується на окремій технології або її частині. Відповідними підходами до проведення технологічного аудиту, які можуть використовувати НДО, будуть макро-, мезо-, та мікрорівневий. За метою проведення НДО використовують комерційно-збутовий підхід, оскільки розробляють технології з метою їх ринкової реалізації, тобто для НДО технологія є товаром. За предметом НДО використовують імплементаційний підхід, спрямований на аналіз процесу ринкової реалізації технології, через відсутність досвіду ринкової діяльності, маркетингових навичок та брак відповідного аналітичного інструментарію, побудованого на маркетингових засадах.

Список бібліографічних посилань (References)

1. Kelessidis V. Technology audit : Report produced for the EC funded project [Electronic Resource] / V. Kelessidis // Thessaloniki Technology Park. – 2000. – Mode of access: http://www.adi.pt/docs/innoregio_tech_n_audits.pdf – Title from the screen.
2. Shirazi S. Z. The Possibility of Industrial Management using Technology Audit Model in the Public Sector Engineering Units of Pakistan [Electronic Resource] / S. Z. Shirazi // Journal of Information & Communication Technology/ - Vol. 3, No. 1. – 2009. – p. 21-28. – Mode of access: http://biztek.edu.pk/ibt/images/JICT/3X1/3_The_%20Possibility.pdf
3. Technology and Knowledge : Synthesis Report of The National Research and Technology Audit [Electronic Resource] / Foundation for Research Development for the Department of Arts, Culture, Science and Technology. – 1998. – Mode of Access: http://www.gov.za/sites/www.gov.za/files/nrtatech_0.pdf - Title from the screen.
4. Anderson L. Technology Audit Survivor's Guide [Electronic Resource] / L. Anderson // National Center for Technology Planning. – 2004. – Mode of Access: http://www.nctp.com/survivor_sample.pdf. - Title from the screen.
5. Leitner K. H. Managing and Reporting Intangible Assets in Research Technology Organisations / K. H. Leitner // R&D Management. – vol.35. – No 2. – 2005. – pp. 125-136.
6. Dolinsec S. Towards A New Comprehensive Technology Audit Model [Electronic Resource] / S. Dolinsec, P. Strukelj // educational portal 'Academia.edu'. – 2011. – Mode of access:
7. Перерва П. Г. Трансфер технологій : монографія / П. Г. Перерва, Д. Коциски, Д. Сакай, М. Верешне Шомоши. – Х. : Віровець А. П. «Апостроф», 2012. – 668 с.
8. Зозульов О. В., Історія розвитку технологічного аудиту: від акцентів на виробництво до акцентів на потреби / О. В. Зозульов, Т. О. Царьова

// Економіка і менеджмент – 2013: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку, зб. Наук. праць. Міжнар. наук-пр. конф., 2013. Том 2: Проблеми та перспективи розвитку системи управління діяльністю підприємств в інтеграційних умовах, 2014 р. – с. 49-51

9. Пильнов Г. Как проводить технологический аудит : серия методических материалов «Практические руководства для центров коммерциализации технологий» [Электронный ресурс] / [Г. Пильнов, О. Тарасова, А. Яновский] ; под рук. П. Линдхольма // информационный портал Российской академии наук. - 2006. – Режим доступа: http://www.ras.ru/viewstaticdoc.aspx?id=10b1b619-cb9e-478c-9713-7d8414aae13e&_Language=ru – Название с экрана.

10. Методичні рекомендації з комерціалізації розробок, створених а результаті науково-технічної діяльності : затверджено наказом державного комітету України з питань науки, інновацій та інформатизації від 13.09.2010 № 18 [Електронний ресурс] // портал нормативно-правової літератури «Норматив™ PRO». – 2010. – Режим доступу: <http://document.ua/pro-zatverdzhennja-metodichnih-rekomendacii-doc35178.html> - Назва з екрану.

11. Локтев А. Технологический аудит. Новый подход [Электронный ресурс] / А. Локтев // Журнал «Оборудование». – 2004. - № 8. – Режим доступа: <http://www.compass-r.ru/dijest/novermber/d-3-01.htm> – Название с экрана.

12. Перерва П. Г. Трансфер технологій : монографія / П. Г. Перерва, Д. Коциски, Д. Сакай, М. Верешне Шомоши. – Х. : Віровець А. П. «Апостроф», 2012. – 668 с.

13. Організаційно-правові форми юридичних осіб : стаття 83 цивільного кодексу України [Електронний ресурс] // портал правової інформації «kodeksy.com.ua». – Режим доступу: http://kodeksy.com.ua/tsivil_nij_kodeks_ukraini/statja-83.htm

14. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» [Електронний ресурс] // інформаційний портал Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1977-12>

15. Research and Technology Organizations (RTOs) and ERA : Final Report of European Research Advisory Board [Electronic Resource] // informational portal of European Commission for research and innovation/ - 2005. – Mode of Access: https://ec.europa.eu/research/eurab/pdf/eurab_05_037_wg4fr_dec2005_en.pdf. –

Title from the screen.

16. Зозуленко И. Наука и академическое образование в Украине: взгляд со стороны [Электронный ресурс] / И. Зозуленко // новостной аналитический портал «Хвиля». – 2015. – Режим доступа: <http://hvylya.net/analytics/culture/nauka-i-akademicheskoe-obrazovanie-v-ukraine-vzglyad-vo-storonyi.html>

17. Research and technology Organizations in The Evolving European Research Area : A Status Report with Policy recommendations [Electronic Resource] // official portal of European Association of Research and Technology Organisations. – 2007. – Mode of Access: http://www.earto.eu/fileadmin/content/05b_Membership/RTOs_and_the_Evolving_European_Research_Area_WhitePaperFinal.pdf

18. Community Framework for State Aid for Research and Development and Innovation [Electronic Resource] // Official Journal of the European Union. – 2006. – Mode of access: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2006:323:0001:0026:EN:PDF>. – Title from the screen.

19. Technology transfer: definition [Electronic Resource] // informational linguistic portal “Oxford Dictionaries”. – 2015. – Mode of Access: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/technology-transfer>

20. Technology transfer: definition [Electronic Resource] // informational linguistic portal “BusinessDictionary”. – 2015. – Mode of Access: <http://www.businessdictionary.com/definition/technology-transfer.html>

21. What is Technology transfer : section of “Frequently Asked Questions” by The Federal Laboratory Consortium for Technology Transfer [Electronic

Resource] // site of the Federal Laboratory Consortium. – 2015. – Mode of Access: <http://www.federallabs.org/home/faqs/>

22. Technology Transfer: Converting Research into Products for the Market : section “Technology Transfer” [Electronic Resource] // site of the European Investment Fund for supporting the entrepreneurship and innovation in Europe. – 2015. – Mode of Access: [http://www.eif.org/what we do/equity/technology transfer/index.htm](http://www.eif.org/what_we_do/equity/technology_transfer/index.htm)

23. About Technology Transfer : section “About” [Electronic Resource] // site of the Association of University Technology Managers, USA. – 2015. – Mode of Access: http://www.autm.net/Tech_Transfer/14733.htm

24. Yudina N.V. Methods of the Startup-Project Developing Based on ‘the Four-Dimensional Thinking’ in Information Society // Marketing and Management of innovations. – №3. – 2017. – P. 245-256. - Access mode : <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2017/3/245-256>

2.2. Методики технологічного аудиту, які використовуються вітчизняними та зарубіжними науково-дослідними організаціями

Одним з напрямів розвитку теорії технологічного аудиту є розроблення методик технологічного аудиту, які визначають мету, порядок проведення, області оцінювання та спосіб підрахунку рейтингу за кожним напрямом, і визначення інтегрального показника. Методики переважно не є універсальними, часто вони розроблялись під певний проєкт конкретної організації, що є природним, ураховуючи різноманіття ситуації проведення технологічного аудиту. А.П. Мохаммад зауважує, що кожна з методик, проаналізованих ним, розроблялась під власні цілі, отже, використовуючи різні методики, можна отримати різні результати оцінювання [1]. Майже всі методики передбачають бальну експертну оцінку за наведеними напрямами та показниками оцінювання. Експерти проставляють кількість балів відповідно до стану певного показника, потім бали підсумовуються та формують за певним алгоритмом інтегральний показник для об'єкта оцінювання. Як зауважує П.Г. Перерва, на практиці завдання відбору об'єктів для комерціалізації зводиться до ранжування альтернатив за деяким комплексним критерієм [2].

Реалізація процесу аудиту має відносно усталений порядок. У кожному випадку робота учасників процесу аудиту проходить через методологічно визначені етапи: постановка завдання, проведення дослідження (опитування), аналітика та складання звіту. Зміст роботи може варіюватись залежно від напрямку та мети аудиту, проте загальний алгоритм проведення є відносно стабільним. Узагальнення методик проведення технологічного аудиту показує, що їх зміст залежить від таких складових аналізу:

а) мети оцінювання, наприклад визначення конкурентоспроможності системи технологій підприємства, або доцільності впровадження нової технологічної лінії, або ж перспектив ринкової реалізації технології;

б) суб'єкта технологічного аудиту;

в) об'єкта технологічного аудиту;

г) предмета технологічного аудиту (критичні сфери оцінювання в межах об'єкта, наприклад, складові технологічного портфеля).

Сукупність методик проведення технологічного аудиту, визначених за метою проведення аудиту, суб'єктом, об'єктом та предметом можна проаналізувати в межах простору, сформованого трьома підходами до проведення технологічного аудиту, визначеними у п. 1.2. Залежно від рівня використання технології (макро-, мезо-, та мікрорівня економічних відносин) та мети використання (для власних потреб і на продаж, як товар), а також залежно від того, що є центром уваги дослідника – процес реалізації технологічного проекту, ступінь задоволення потреби чи цінність у межах ланцюжка економічних відносин, теоретично можна виділити кілька ситуацій використання технології, за якими проаналізувати наявні методики проведення технологічного аудиту (рис. 2.3).

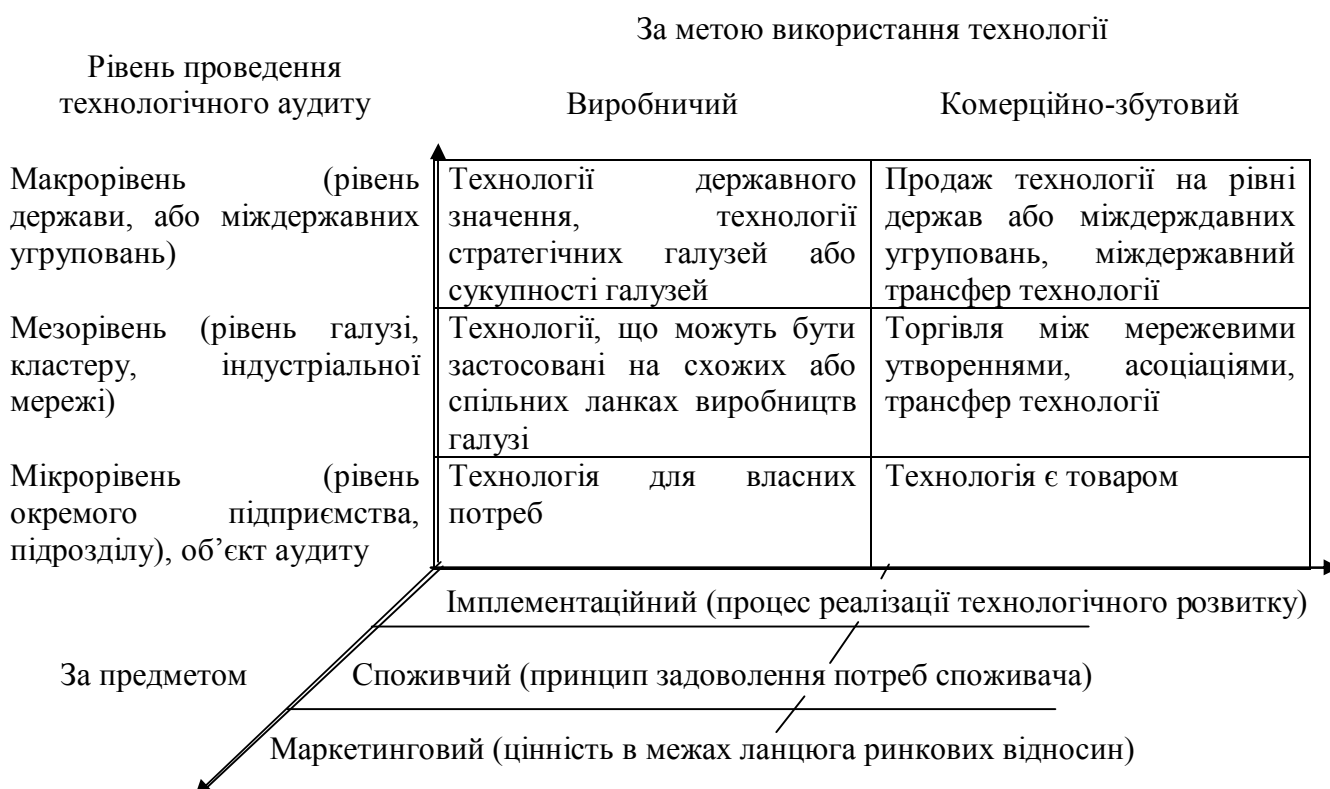


Рис. 2.3. Аналітичний простір методик проведення технологічного аудиту, сформований за трьома підходами, акцентованими на об'єкті технологічного аудиту [авторська розробка]

Із рисунка видно, що технологічний аудит може проводитись на різних рівнях – від локального до національного або, навіть, міжнаціонального. Аналіз існуючих методик за джерелами [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11] показав, що вони охоплюють переважно мікрорівень, і націлені як на виробничу систему технологій як об'єкта аудиту, так і на комерціалізацію окремого технологічного проекту. Вимір в межах підходу, який акцентується на предметі дослідження (імплементацийного, споживчого, маркетингового) набуває значення «імплементацийний» для всіх поданих методик. Результати позиціонування наявних методик в означеному аналітичному просторі свідчать про доволі незбалансовану ситуацію (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Методики технологічного аудиту для різних ситуацій використання технології [авторська розробка]

За рівнем використання	За метою використання	
	Виробничий	Комерційно-збутовий
Макрорівень	С. Лалл	
Мезорівень	А. Бхутто	
Мікрорівень	Е. Арнольд та Б. Сурі, Дж. Белл, Дж. Гарсія-Арреола, Х. Раш та ін., А.П. Мохаммад та ін. (для наукових центрів), А. Бхутто, методика мережі IRE, методика OSEO anvar, методика Oxford Innovation Ltd (для наукових організацій)	TAME™, методика IRC RECITAL, методика LIFT, узагальнююча методика П. Г. Перерви, методика Oxford Innovation Ltd, Tasis Finrus, рекомендації Держкомітету України з питань науки, інновацій та інформатизації
	За предметом: імплементацийний	

Аналізуючи дані за наведеною класифікацією, можна зробити припущення, що початково технологія (система виробничих технологій підприємства) розглядалась як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства, тому більша кількість методик зорієнтована на цей напрям. Поступово із розвитком технологічного ринку необхідно розвивається теоретико-методологічне забезпечення технологічного обміну. Відсутність, або малу кількість методик для мезо- та макрорівня можна пояснити низькою інтенсивністю технологічного обміну на національному або

транснаціональному рівні, де агентом обміну є держава або міждержавне угруповання, а також тим, що поки що лише окремі провідні держави сприймають технологічний розвиток як стратегічну складову розвитку національної економічної системи. Можна передбачити, що із плином часу з огляду на те, що в економіці починають домінувати мережеві утворення, економіка в цілому стає інноваційною, а розроблення технологій дорожчає – обмін зміститься на регіональний та національний, або транснаціональний рівні із відповідним методологічним забезпеченням. У межах теми дослідження проведено огляд вітчизняних та зарубіжних методик для науково-дослідних організацій, спрямованих на комерціалізацію технологій (комерційно-збутовий підхід), що застосовуються для проведення технологічного аудиту на макрорівні.

Методики технологічного аудиту (комерціалізація технології) для науково-дослідних організацій. Методики технологічного аудиту, що обслуговують комерціалізацію технології, подані таким рядом: TAMETM, методика IRC RECITAL, методика LIFT, методика проекту TESIS FINRUS, методика компанії Oxford Innovation Ltd, узагальнювальна методика П.Г. Перерви, методика, зафіксована в методичних рекомендаціях Державного агентства України з питань науки, інновацій та інформатизації. Основним питанням, що вирішується за допомогою використання методик, є питання доцільності комерціалізації розробки (ступеня її привабливості з точки зору комерціалізації), хоча змістовний склад інформаційних блоків у різних моделях – відчутно відрізняється.

Методика LIFT розроблена в межах 5-ї програми Європейської комісії за участі корпорації INBIS (Велика Британія) для визначення ступеню можливості комерціалізації інноваційної технології. Вона об'єднує технологічний аудит та бізнес-планування і слугує для відбору проектів для фінансування (огляд подано за [8, с. 34-41]).

Методика передбачає оцінювання різних модулів (модульний принцип), що характеризують різні аспекти інноваційного проекту:

- загальні відомості про проект комерціалізації;
- загальні відомості про організацію-власника, включаючи оцінку готовності проекту;
- стадію розвитку проекту комерціалізації технології (здатність бути реалізованим технічно, стадію розроблення, майбутній ринок проекту, стратегію маркетингу, матеріальне забезпечення та схеми повернення коштів, узгодженість технічної, ринкової та фінансової стадій розвитку проекту, ринковий потенціал та прогноз продажів);
- науково-технічний потенціал проекту (наукові результати та технології виробництва як конкурентні переваги на ринку та як стратегія управління інтелектуальною власністю (якщо є), що підсилюють конкурентні переваги компанії);
- правову оцінку інтелектуальної власності та стратегії її використання (надійність правового захисту: чи забезпечує він конкурентні переваги на ринку; плани з використання інтелектуальної власності);
- кадровий потенціал колективу проекту або організації (стабільність, цінності, динаміку розвитку колективу, використання ресурсів колективом);
- відповідність міжнародним стандартам (ступінь відповідності проекту міжнародному стандарту системи якості ISO 9001);
- рівень взаємодії організації-розробника та промислового партнера (відомості про організації, доцільність реалізації проекту, організаційно-правова структура взаємодії та рівень спільної роботи партнерів, правову готовність обох сторін до реалізації проекту);
- рівень менеджменту організації (колективу);
- комерційну зрілість проекту (ступінь здатності організації реалізувати проект, готовність до взаємодії з клієнтами, партнерами, владою, здатність до вбудовування у інноваційну систему чи кластер);
- очікуваний ефект від реалізації проекту (ефекти та характеристика залежать від мети замовника).

Проект оцінюється за індикаторами, кожний з яких набуває значень від 1 до 5. Усі індикатори поділяються на дві групи: індикатори привабливості проекту та індикатори ризику. Оцінка індикаторів експертна, бали проставляються згідно з картою оцінювання проекту, де вказані значення показника для кожного бала.

Індикатори ризику (кожен окремо), якщо їх значення менше трьох балів (якщо 3 і більше, проект за цим індикатором є неризиковим; що менший бал – то більш ризикованим є проект) – вираховуються із суми балів по групі привабливості проекту. Бали за індикаторами, якими вимірюють привабливість проекту, підсумовуються. Максимальна сума балів по групі привабливості – 50. Якщо, наприклад, при цьому існує один фактор ризику, значення якого – від 1-го до 2-х балів – то із загального значення балів по групі привабливості вираховуються від 1 бала (якщо ризик – 2 бали) до 3-х балів (якщо ризик – 1 бал). Якщо сума балів після усіх розрахунків дорівнює 40 і більше – проект пріоритетний, якщо від 25 до 40 – перспективний, але потребує доопрацювання, якщо менше ніж 25 – слабкий.

Показовою є методика «Система TAME™» (Technology Assessment and Market Evaluation), заснована та впроваджена компанією «Iambic Innovation» для забезпечення структурованого підходу до оцінювання технології та ринкових досліджень. TAME™ призначена для систематичного оцінювання як власне винаходу, так і його комерційного потенціалу. Системність має забезпечуватися переліком критеріїв, які покривають поле інтересів споживача та покупця. Огляд наведено за [11, с. 209-221]

TAME™ зосереджується на п'яти таких критеріях:

- можливостях та силі прав інтелектуальної власності;
- природі технології;
- впровадженні технології;
- підтриманні технології;
- комерційних аспектах.

Кожний з пунктів містить перелік розкриваючих підпитань.

Для технологій, які можуть бути впроваджені на різних ринкових сегментах, кожен ринковий сегмент підлягає індивідуальному оцінюванню. Критерії оцінювання та параметри наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Критерії оцінювання та параметри за системою ТАМЕ™

[узагальнено на підставі [11, с. 210-220]]

№ з/п	Критерії оцінювання	Зміст критерію
1	Сила та можливості прав інтелектуальної власності	Звіт патентних експертів, термін дії патенту, інші зовнішні оцінки, загальна сила прав, імовірність існування конкурентних винаходів, «набір прав» (ступінь захисту), можливість надати більшої чинності патенту (придбання інших патентів або партнерство), ймовірність зміцнити інтелектуальну власність (ІВ) через подальший розвиток; чи вільна ІВ від зобов'язань/конфліктів
2	Природа технології	Альтернативні/конкурентні винаходи, завершеність технології, новизна технології, наявні стандарти
3	Упровадження технології	Ступінь розвитку, якого вимагає ліцензія, необхідна технічна підтримка під час упровадження та після впровадження, обмеження згідно з ліцензією, обов'язкові витрати, свобода використання, легкість здійснення контролю за порушеннями
4	Підтримка технології	рівень доступної підтримки, підтримка впровадження та досвід винахідників, комерційний досвід винахідників, особистість та репутація винахідника (групи винахідників)
5	Комерційні або ринкові проблеми та можливості	Територіальне обмеження можливостей, сфери використання, кількість сегментів, на які ділиться ринок, загальний розмір ринку, частка бізнесу (прогноз. ринкова частка), оцінка ліцензійного платежу, характер ринкового сегмента/технології, ринкова структура, особливості споживача, реакція споживача (сприйняття споживачем), наявність прямих та непрямих конкурентів, межа конкурентоспроможності (проривна чи вдосконалювальна).
6	Аналіз окремого сегмента	Зростання ринку, ринкові можливості, ринкові потреби, межа конкурентоспроможності, конкуренти, період окупності, термін придатності кінцевого продукту, відсоток кінцевого продукту, у якому використовується ІВ, залежність успіху кінцевого продукту від ІВ.

За кожним напрямом та за кожним параметром визначається шкала з межами від 1 до 5, та оцінюванням стану параметру відповідно від 1 до 5. Значення оцінок параметрів при цьому можуть змінюватись таким чином.

Термін дії патенту: понад 15 років – 5 балів, від 10 до 15 – 4 бали, відповідно 1 – 3 роки – 1 бал.

Загальна сила прав власності: дуже міцні – 5 балів, дуже слабкі – 1 бал.

Альтернативні конкуренти: жодних альтернатив – 5 балів, кращі альтернативи – 1 бал.

Як видно із наведеного, для кожного показника існують якісні стани, які переводяться у певну кількість балів. Наприкінці підраховується кількість балів за кожним напрямом і визначається загальна сума. Підсумкова оцінка ринкового сегмента здійснюється окремо. Сума може використовуватися для порівняння винаходів між собою. Максимальна кількість балів за всіма модулями – 200, для отримання рейтингу винаходу у відсотках слід поділити цю суму на два.

Компанія Oxford Innovation Ltd у межах проведення технологічного аудиту для наукових організацій (університетів та науково-дослідних лабораторій) також передбачає оцінювання комерційних перспектив інтелектуальної власності клієнта, для чого оцінює такі напрями, вилучені із загальної методики для оцінювання окремої технології (огляд подано за [10, с. 61-67]):

- виявлення категорії, до якої належить розробка (військова продукція або прототип, лабораторний прототип, обладнання тощо);
- виявлення потенційних шляхів трансферу технологій;
- виявлення перспектив проектів, що аналізуються: перспективи комерціалізації, джерела фінансування;
- спеціалізацію проекту, ступінь новизни, існування аналогів;
- актуальність проекту: рівень значення проекту (міжнародний, національний тощо), можливі результати комерціалізації проекту (покращення рівня життя і т. ін.), комерційну або споживчу проблему, яка вирішується за допомогою проекту;

- конкуренцію: хто працює в даній галузі, хто є лідером, як можна порівняти проекти, хто може бути зацікавленим у проекті;

- результати проекту: напрями практичного застосування, сертифікація, галузі застосування;

- права інтелектуальної власності.

За методикою IRC RECITAL конкретний інноваційний проект також може підлягати технологічному аудиту з різним ступенем деталізації: від перевірки заповнення компаніїю-розробником профілю технологічної пропозиції до складання бізнес-плану та розроблення стратегії просування поряд із патентним захистом розробки. Для таких проектів приблизною тематикою аудиту буде такий перелік питань:

- опис самого продукту (технології) та аналіз його технічного рівня;
- визначення потенційного ринку;
- оцінювання впливу маркетингового середовища на комерціалізацію;
- аналіз комерційного потенціалу;
- розроблення моделі комерціалізації із рекомендаціями до застосування;
- аналіз того, що вже було зроблено з процесу комерціалізації;
- резюме проекту;
- розробка концепції бізнесу або бізнес-плану [10, с. 10-11].

Технологічний аудит наукової організації в Європі та Росії за матеріалами TESIS FINRUS у частині, що присвячена оцінюванню технології, містить такі складові:

- ринковий потенціал: розміри, динаміка та доступність ринку, прибутковість, оцінка технічних та ринкових перспектив;

- якість продукту: унікальність, удосконалення або здешевлення функцій, екологічність;

- здатність технології бути реалізованою: новизна та достовірність концепції, технічні готовність та обмеження, обмеження на використання;

- забезпечення технології ресурсами: матеріальна, фінансова, кадрова, тривалість циклу розроблення;

- захист інтелектуальної власності;
- наявність бізнес-плану з комерціалізації технології;
- перешкоди та ризики, що можуть виникнути у процесі комерціалізації цієї технології [10, с. 6].

П.Г. Перерва із співавторами, узагальнюючи інші напрацювання, визначає зміст технологічного аудиту для визначення комерційного потенціалу технологій – проведення певних стадій та етапів (наведено із скороченнями), проте не наводить механізму обрахунку рейтингу. Методика, подана у відповідній монографії, наведена нижче.

«1. Оцінювання корисності технології.

Етап 1 – визначення технічних атрибутів та корисності технології. Спрямований на виявлення технічних переваг технології та ідентифікацію її параметрів як ринково-орієнтованих (market pull) так і технологічно-орієнтованих (technology push), а також на виявлення завдань, які вирішуються за допомогою застосування аналогічних або подібних технологій, зокрема довгострокове задоволення попиту суспільства.

Порядок проведення:

- 1) декомпозиція наявної технології до рівня суттєвих технічних ознак;
- 2) виявлення з-поміж суттєвих технічних ознак технології нових, тобто невідомих на даному рівні техніки;
- 3) ідентифікація стадії розвитку технології;
- 4) визначення типу партнерів з подальшого просування технології;
- 5) визначення кола завдань, що вирішуються аналогічними технологіями;
- 6) виявлення завдань, що довго очікують свого вирішення;
- 7) виявлення корисності.

Етап 2 – складення переліку завдань, які повністю (або майже повністю) вирішуються даною технологією (має власні етапи).

Етап 3 – складання переліку завдань, вирішенню яких сприяє дана технологія (проте не вирішує повністю) у складі інших технологій.

Етап 4 – конкуруючі та альтернативні технології. Спрямований на виявлення наукової унікальності технології та визначення характерного часу зміни інновацій. Виявляються конкуруючі технології та технології-субститути.

Етап 5 – конкурентні переваги. Спрямований на оцінювання параметрів потенційної інноваційної монополії за рахунок технічних, наукових, творчих параметрів та переваг технології (наукова актуальність, кваліфікація дослідників тощо), що досліджується, порівняно із іншими, на тлі змін рівня техніки.

2. Визначення прав інтелектуальної власності.

Стадія 1. – перевірка прав ІВ та їх патентної охорони. Спрямована на специфікацію прав ІВ, виявлення ризиків, пов'язаних із неправомірним розподілом прав на ІВ, та вибір заходів, спрямованих на зниження патентно-правових ризиків, пов'язаних із неправомірними діями учасників проекту розроблення технології.

Стадія 2 – повна охорона прав ІВ. Спрямована на оцінювання можливості зміцнення потенційної інноваційної монополії за рахунок формування патентної монополії та поповнення портфеля прав, що базуються на технології, а також на розробленні схем захисту прав ІВ на об'єкти технології.

Стадія 3 – аналіз конкурентів. Спрямована на формування уявлення про світові та національні ринки ІВ, а також на виявлення суб'єктів таких ринків та вибір заходів, спрямованих на зниження патентно-правових ризиків, що пов'язані із наявністю на ринках прав третіх осіб на об'єкти, аналогічні об'єктам технології, а також на об'єкти, що можуть використовуватись при застосуванні технології.

3. Маркетингові дослідження та конкурентний аналіз.

Стадія 1 – промислове використання та інші види використання технології (виробництво продукту чи надання послуги, що можуть бути засновані на технології). Спрямована на визначення того, для розроблення яких продуктів (послуг) та в якій сфері людської діяльності може бути використана дана технологія. Визначається стадія розвитку технології. Також визначається – чи

будуть потенційні продукти (послуги) технології відповідати запитам ринку, чи вони є продуктами ринкової новизни.

Стадія 2 – виявлення потенційних покупців, стратегічних партнерів та ліцензіатів. Спрямована на виявлення переваг технології (вирішення наукових та технічних, управлінських завдань) у процесі її використання різними групами як у разі її трансферу, так і під час виробництва продуктів (послуг) на її основі. Серед кроків є визначення динаміки сегментів ринку та визначення процесу прийняття рішення.

Стадія 3 - складання переліку найпривабливіших ринкових сегментів та кращих покупців, стратегічних партнерів та ліцензіатів технології через поступове виключення із переліку потенційних агентів у разі невідповідності заданому рівню за такими критеріями: більш ніж одна слабка оцінка за обраними критеріями; за невідповідної стратегії; слабка конкурентна позиція; негативна динаміка розвитку ринку; невідповідна система закупівель та ін.

Стадія 4 – потенційний ринок. Спрямована на виявлення переваг технології на цільових сегментах потенційного ринку як у разі трансферу так і під час використання у виробництві продуктів та послуг. Виявлення потенційних вигод для споживача, партнера по виробництву та ліцензіата визначаються майбутні джерела прибутку.

Стадія 5 – конкуруючі компанії та їх ринкові позиції.

Стадія 6 – вхідні ринкові бар'єри. Спрямована на визначення ринкових бар'єрів, що є характерними для потенційних продуктів і послуг на основі даної технології, та розроблення сценаріїв їх подолання.

Стадія 7 – потенційні маркетингові сценарії (стратегії), реакція конкурентів.»

Механізм комерціалізації розробок, затверджений Державним агентством України з питань науки, інновацій та інформатизації, складається із шести етапів: 1) технологічний аудит; 2) маркетингові дослідження (вивчення ринкового потенціалу); 3) економічний аудит (комерційна ефективність використання розробок); 4) отримання охоронних документів; 5) просування;

б) укладання договору. За результатами перших трьох етапів робиться розрахунок балів для оцінки потенціалу розробки як об'єкта комерціалізації. Ринкова складова частково подана в межах етапу «технологічний аудит», проте більша її частина перебуває в межах етапу «маркетингові дослідження». Блок «технологічний аудит» відповідає за оцінювання за такими напрямками:

- оцінювання науково-технічного рівня розробки (блок включає: опис розробки, галузь, результати комерціалізації, напрями та масштаб практичного використання, потенційні клієнти, шляхи трансферу, відповідність стандартам, новизна продукції, важливість та корисність розробки, соціальні, екологічні ефекти, конкуренти, технічна реалізація, потреба в ресурсах та забезпечення ними, етап реалізації проекту та виконані кроки (успішні та неуспішні);

- оцінювання документів, що підтверджують наявність прав на об'єкти права інтелектуальної власності розробки (документи, що підтверджують майнові права, власники, оприлюднені дані про розробку, підписані угоди у сфері інтелектуальної власності, інші об'єкти права інтелектуальної власності в розробці або кінцевому продукті (інші власники).

Наступний етап комерціалізації – етап маркетингових досліджень – присвячено аналізу потенційних ринків збуту, маркетингового середовища, споживачів, прибутковості, конкурентоспроможності технологічної розробки та продукції, виготовленої за участі розробки, оцінка ринку ресурсів, перешкоди і ризики комерціалізації, сильні та слабкі місця розробки, обмеження на використання, факторний аналіз показників галузі, способи виходу на ринок та шляхи збуту, а також аналіз витрат на їх реалізацію [2].

Зрозуміло, що наведені методики в реальній ситуації адаптуються до конкретного підприємства та коригуються відповідно до конкретної мети і обставин. Більшість методик передбачає бальне експертне оцінювання та визначення інтегрального показника, яким є загальна сума балів. Такий метод набув найбільшого розповсюдження, оскільки оцінювання часто передбачає роботу з якісними характеристиками, які можна порівняти (проранжувати) лише за допомогою присвоєння балів, а також роботу із прогнозами ринкового

стану, передбаченням реакції конкурентів, або споживачів, чи оцінюванням надійності патентного захисту. Досліджувані в межах методик напрями можна узагальнити (рис. 2.4).

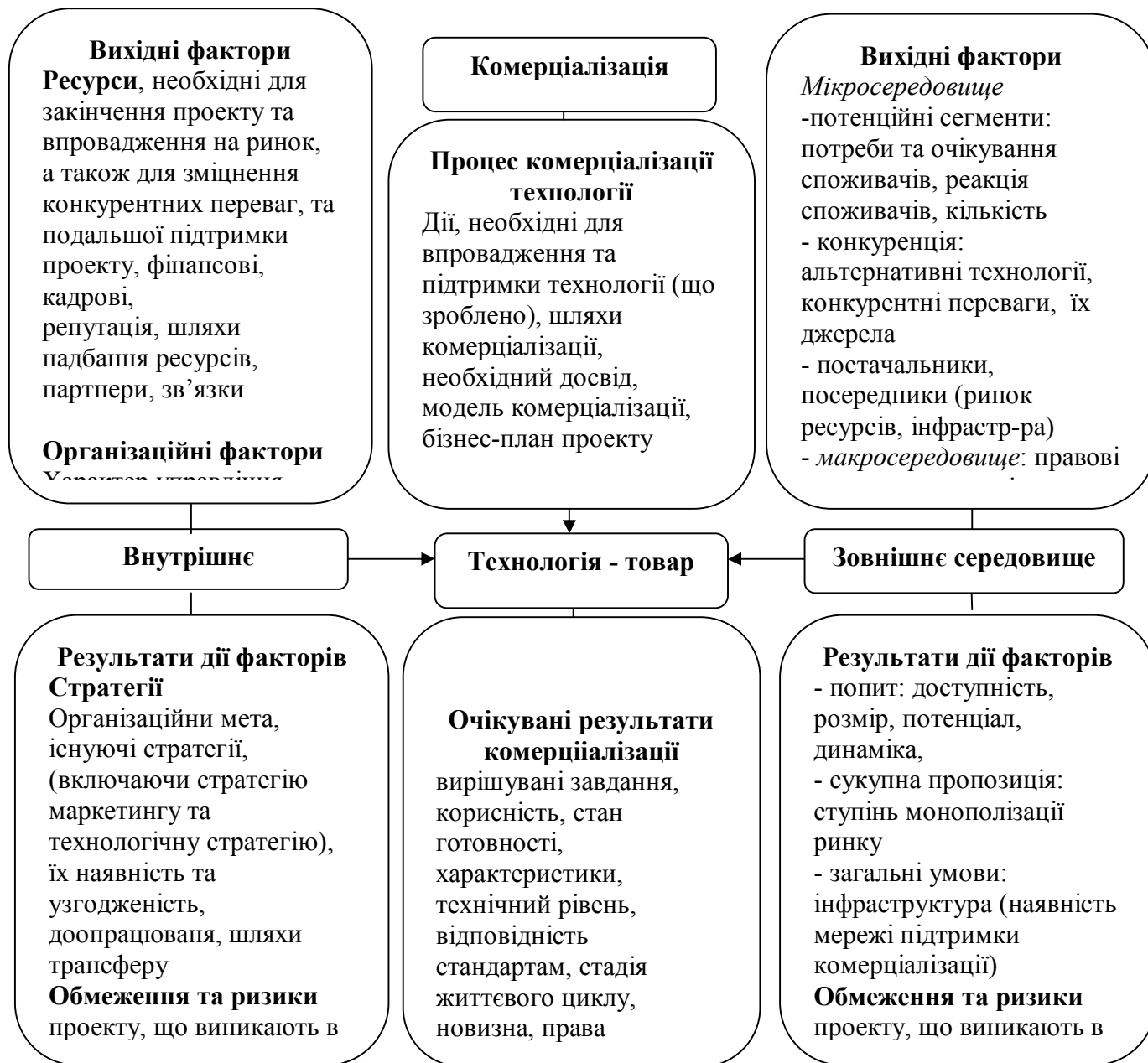


Рис. 2.4. Узагальнені об'єкти дослідження в межах методик технологічного аудиту [авторська розробка]

Наведені методики оцінювання технології зосереджуються на побудові переліку досить числених та різноманітних критеріїв, які мають охоплювати всі ситуації впровадження. В.Я. Гольдштейн вказує, що підбір критеріїв відбувається за принципом актуальності проблем або завдань, які мають бути вирішені під час процес виведення на ринок [12]. Ці проблеми мають кілька напрямів: середовище впровадження (зовнішнє та

внутрішнє, агенти ринку), етапи впровадження (враховуючи внутрішню та зовнішню взаємодію) та сфери роботи, задіяні у процес. Ці напрями підлягають оцінюванню. Вони забезпечують конкурентоспроможне становище підприємства [13, 14]. Інші джерела взагалі не наводять принципів, за якими будувались переліки критеріїв. Імовірно, наведені переліки склались на основі емпіричної діяльності, або інтуїтивно. Основні недоліки існуючих методик можна узагальнити у вигляді таблиці (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Обмеження існуючих методик проведення технологічного аудиту*

[авторська розробка]

№ з/п	Обмеження існуючих методик проведення технологічного аудиту
	Методологічні
1	Немає обґрунтування блоків методики (напрямів оцінювання), відсутній каузальний аналіз, незрозуміло, чи наведені показники методологічно враховують усі ринкові та організаційні аспекти продажу технології
2	Не вказано можливих зв'язків між блоками (модулями), не уточнено вплив однієї сфери діяльності в межах проекту на іншу та відповідне відображення цього впливу на процес оцінювання
3	Дублювання напрямів оцінювання в межах однієї методики
4	Не обґрунтовано, чи певні модулі є більш значущими, ніж інші, і наскільки
5	Жодна з моделей не визначає детально, що ж саме оцінюється в межах ринкової складової, немає обґрунтування об'єкта та напрямів дослідження, переліку показників
6	У межах маркетингової складової не використовуються, або використовуються не повною мірою маркетингові інструменти аналізу
7	Не наведено умов застосування економіко-математичних моделей оцінювання технології під час проведення технологічного аудиту
	Реалізаційні
8	Переважно відсутній «маршрут оцінювання», алгоритм реалізації методики: які блоки мають бути оцінені в першу чергу, які – у другу
9	Немає послідовного переходу між блоками в процесі оцінювання: чи мають вони оцінюватись паралельно, чи послідовно; якщо послідовно, то у якому порядку.
10	Немає проміжних фільтрів для відсіювання проектів – усі проекти проходять повну процедуру оцінювання
11	Немає детальних рекомендацій щодо ситуацій застосування методик, їх обмежень та переваг
12	Імовірний негативний вплив попереднього досвіду та упереджень експертів під час аналізу ринку для нової технології
13	Немає рекомендацій щодо використання результатів оцінювання, окрім складання рейтингу проектів – яким чином та які слабкі ланки проекту слід покращити
14	Імовірна довільна інтерпретація інтегрального показника, який є результатом оцінювання проекту

Більш детально існуючі обмеження можна охарактеризувати таким чином.

1. Напрями оцінюються окремо, модель оцінювання може бути компенсаторною (високі показники одного напрямку компенсують низькі

показники іншого напрямку), або некомпенсаторною (незадовільні значення за критичними показниками призводять до відкидання проекту в цілому). Зв'язок між напрямками означено окремими групами показників, проте взаємовплив показників (тобто напрямів) у моделі обрахунку не відображено.

2. Оцінювання проводиться з точки зору організації, оскільки організаційна потреба «продати» є початком процесу. Головне питання, яке обслуговується групами показників – чи зможе організація на певному ринку впровадити певну технологію. Процеси описано саме в термінах організаційного управління. Ринкові показники мають виявити можливості організації «пристосуватись до ситуації», потреби споживачів виявляються в тому ж контексті. Критерії, що оцінюють аспекти споживання та споживачів, – поверхневі, не деталізовані, їх обмежена кількість. Означена особливість відображає орієнтацію методик на імплементаційний підхід до проведення технологічного аудиту.

3. Система оцінювання не є цілісною. Переліки критеріїв доволі різноманітні, проте такі варіації можна будувати нескінченно, як нескінченно можна описувати аспекти процесу технологічного обміну, на базі яких власне і формуються набори критеріїв.

Оцінювання будується «ззовні – насередину» за принципом опису наявних процесів, а має будуватись «зсередини – назовні» за принципом дослідження внутрішніх зв'язків між процесами обміну та на базі головного, системоутворювального принципу, який формує характер взаємодії між процесами – цінність для споживача, більша за цінності конкурентів.

4. Потенційні споживачі аналізуються доволі обмежено, не всі аспекти їхньої поведінки враховуються.

5. Відсутнє методологічне обґрунтування формування переліку критеріїв: яким чином формуються переліки показників для оцінювання; із якої центральної ідеї все починається; як обрати правильний набір показників; як перевірити, чи є він правильним; яким чином показники мають оцінюватись. Методології оцінювання, що враховувала б особливості кожного модуля, також

немає. Усі модулі оцінюються за допомогою експертного оцінювання. Це зауваження стосується також і модуля оцінювання ринкових перспектив проекту.

6. Якщо досить складна процедура оцінювання за багатьма показниками – результує в один показник, то чи не обмежує це можливості використання технологічного аудиту як інструменту планування шляхів розвитку проекту? Яким чином можна порівняти проекти, окрім як проранжувати? Яким чином можна порівняти проекти за окремими модулями? Як обрати необхідну кількість балів, яка знизить похибку експертного оцінювання (яка кількість балів буде достатньою – 5 чи 20)? Які висновки про якісну відмінність між проектами можна зробити на основі лише одного інтегрального показника, одного значення?

7. Обрахунок часто результує в сумарну кількість балів, яка містить бали фінансової складової, загальнокорпоративної, та інших складових. Проте чи варто все зводити до одного значення, не розрізняючи окремі модулі?

8. В окремих методиках не визначено, від якого еталонного значення проводити оцінювання та що є точкою відліку для вирішення, і чи поставити проекту 1 бал, чи 5 балів.

Скористаємося також критикою методик технологічного аудиту, наданого словенськими авторами С. Долінчеком та П. Струкелі [1], які аналізували розробки Дж. Гарсія-Арреола, Х. Раша та А.П. Мохаммада, адаптуючи її для аналізу розглянутих методик.

1. Елементи методики мають оцінюватись за п'ятибальною (в більшості випадків) шкалою, що містить оцінки від «дуже добре» до «дуже погано» (у різному формулюванні). Проте із моделей не є зрозумілим, як саме має проводитись оцінювання (практика свідчить, що експерти зазвичай ставлять «щось середнє»), за якими суб'єктивними або об'єктивними способами (за результатами кількісних замірів або суджень експертів). Лише для методики LIFT вказується карта оцінювання, тобто детальна інструкція з проставлення балів експертами за кожним показником.

2. Розрахунки суми балів за всіма показниками, що оцінюються експертами, можуть бути помилковими, оскільки оцінювати необхідно одну й ту саму якість, а «багато конкурентів» не можна сумувати із «слабким правовим захистом» (тобто 5 балів за першу рису не можна сумувати із 2 балами за другу).

3. Групи показників можуть перетинатись і бути взаємопов'язаними, проте цей зв'язок не відображено у методиках обрахунку та оцінювання показників.

4. Немає пояснень, як із загальних сфер оцінювання (напрямів, наприклад «злагодженість роботи колективу розробників») формуються конкретні показники, та як на базі цих показників формуються питання в анкеті.

5. В анкетах номери визначень не є балами (наприклад, у методиці Iambic Innovation), а є лише індексацією відповідей. Таким чином, їх можна замінити на 5, 6, 7, 8, 9 або 45, 46, 47, 48, 49, і в методиці нічого не зміниться. До того ж, як вже було зауважено, «багато конкурентів» не можна сумувати зі «слабкими правами інтелектуальної власності». Кількість балів має фіксувати ступінь наявності певного показника, а не якісну характеристику об'єкта в межах певного модуля.

6. Через включення у методики багатьох галузей оцінювання вони можуть стати надто складними і незручними для застосування у практичній діяльності.

7. У межах методик не обгрунтовано, як вони (або ж окремі модулі) відображають загальну мету оцінювання групи показників.

8. Оцінки для кожного модуля лише позначають рівень «привабливості», або «конкурентоспроможності», або наявності іншої якості для цього модуля, проте з цих оцінок не є зрозумілим, що є причиною такої оцінки та які практичні дії на цій основі можна запропонувати.

Наведені зауваження потребують побудови розгорнутої системної методики проведення технологічного аудиту для науково-дослідних організацій, у межах якої був би зменшений вплив обмежень існуючих методичних напрацювань.

Список бібліографічних посилань (References)

1. Dolinsec S. Towards A New Comprehensive Technology Audit Model [Electronic Resource] / S. Dolinsec, P. Strukelj // educational portal 'Academia.edu'. – 2011. – Mode of access: http://www.academia.edu/1955103/Towards_a_new_comprehensive_technology_audit_model_-_IAMOT_2011. – Title from the screen.
2. Перерва П. Г. Трансфер технологій : монографія / П. Г. Перерва, Д. Коциски, Д. Сакай, М. Верешне Шомоши. – Х. : Віровець А. П. «Апостроф», 2012. – 668 с.
3. Arnold E. Developing Firm's Technological Capabilities : Report / E. Arnold, B. Thuriaux // Site of Technopolis Group. – 1997. – Mode of access: http://www.technopolis-group.com/resources/downloads/reports/094_Capabilities_970707.pdf – Title from the screen.
4. Bhutto A. A dynamic Technological Capability (DTC) Model for the Next Generation of Technology Revolution: Thesis for the degree of Ph.H.D. : B.E, M.E, MSc / A. Bhutto. – 2008. – Mode of access: http://etheses.nottingham.ac.uk/588/1/Arabella_Thesis.pdf – Title from the screen.
5. Kelessidis V. Technology audit : Report produced for the EC funded project [Electronic Resource] / V. Kelessidis // Thessaloniki Technology Park. – 2000. – Mode of access: http://www.adi.pt/docs/innoregio_techn_audits.pdf – Title from the screen.
6. Lall S. Technological Capabilities and Industrialization / S. Lall // World Development. – 1992. – Vol. 20 (№ 2). – pp. 165-186.
7. Lin Miao. SWOT investigation of China's science and technology planning system in the new millennium / Lin Miao, Su Jun // Management of Innovation and Technology. – 2000. – Vol. 1. – pp. 367 – 371.
8. Квашнин А. Как провести экспертизу проекта коммерциализации технологий : серия методических материалов «Практические руководства для центров коммерциализации технологий», проект EuropeAid «Наука и

- коммерциализация технологий» [Электронный ресурс] / А. Квашнин ; под рук. П. Линдхольма // информационный портал Российской Академии наук. – 2006.– Режим доступа: http://www.ras.ru/viewstaticdoc.aspx?id=10b1b619-cb9e-478c-9713-7d8414aae13e&_Language=ru – Название с экрана.
9. Локтев А. Технологический аудит. Новый подход [Электронный ресурс] / А. Локтев // Журнал «Оборудование». – 2004. - № 8.
10. Пильнов Г. Как проводить технологический аудит : серия методических материалов «Практические руководства для центров коммерциализации технологий» [Электронный ресурс] / [Г. Пильнов, О. Тарасова, А. Яновский] ; под рук. П. Линдхольма // информационный портал Российской академии наук. - 2006.– Режим доступа: http://www.ras.ru/viewstaticdoc.aspx?id=10b1b619-cb9e-478c-9713-7d8414aae13e&_Language=ru – Название с экрана.
11. Цибульов П. М. Управління інтелектуальною власністю : монографія / [П. М. Цибульов, В. П. Чеботарьов, В. Г. Зінов, Ю. Суїні] ; за ред. П. М. Цибульова. – К. : «К. І. С.», 2005. – 448 с.
12. Гольдштейн Г.Я. [Инновационный менеджмент : учебное пособие](#) [Электронный ресурс] / Г.Я. Гольдштейн // Информационный административно-управленческий портал «AUP.Ru» – 1998. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m23/>
13. Язвінська Н.В. Конкурентоспроможність підприємства, як комплексний показник ефективності виробничо-ринкової діяльності підприємства /Н.В.Язвінська // Теорії Мікро-Макроеко-номіки. Збірник Наукових праць професорсько-викладацького складу і аспірантів. Випуск 16 – 2004.– С.169-176.
14. Язвінська Н.В. Стратегічні орієнтири маркетингової діяльності підприємства / Н.В.Язвінська // Маркетинг в Україні. - 2013.-№2.-С. 46

2.3. Науково-методичні рекомендації оцінювання комерційної привабливості технології під час проведення технологічного аудиту

За результатами попереднього аналізу сформовано загальні положення про проведення технологічного аудиту та визначено обмеження існуючих методик його проведення, що спонукало до розроблення нової, вдосконаленої методики проведення технологічного аудиту.

Вимоги до побудови методики проведення технологічного аудиту в межах маркетингового підходу можна подати таким чином.

1. Має бути означено мету та об'єкт оцінювання технологічного аудиту, що дає підстави для подальшого формування складових процесу оцінювання.

Технологічний аудит обслуговує процес комерціалізації технологій. Його мета – оцінити можливість прибуткового впровадження технології на ринок, тобто проаналізувати її потенціал комерціалізації та комерційну привабливість, щоб визначити доцільність подальшої роботи над проектом.

Поняття «потенціал» означає засоби, ресурси та можливості, наявні в економічного суб'єкта, їх оптимальну структуру, вміння раціонально використовувати їх для досягнення мети [1, с. 162; 2, с. 273; 3, с. 566].

Потенціал комерціалізації технології відповідно можна визначити як сукупність наявних та можливих для реалізації характеристик технології та її продавця, які здатні забезпечити її конкурентоспроможність у процесі боротьби за обмежений обсяг ринкового попиту із заданим економічним результатом.

Оцінювання потенціалу комерціалізації передбачає попереднє визначення його структури – його складових та зв'язків між ними. Це потребує детального аналізу складових ситуації впровадження технології: самої технології, ринку та розробника або ж продавця. Структуру потенціалу комерціалізації технології показано на рис. 2.5.

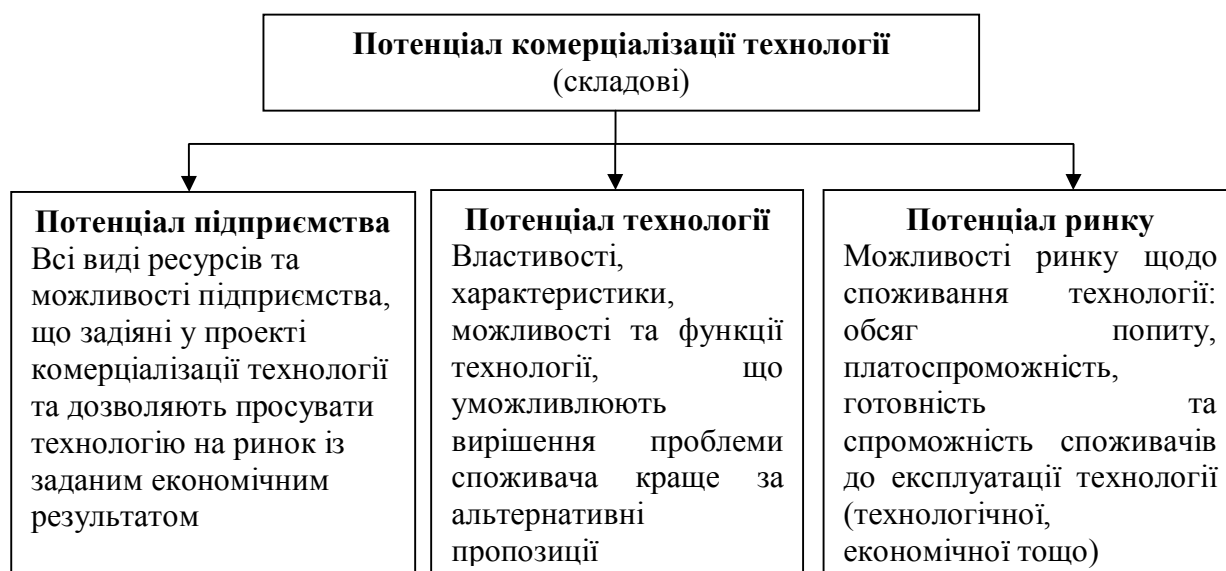


Рис. 2.5. Складові потенціалу комерціалізації технології

[авторська розробка]

Перспективи технології бути впровадженою передбачають наявність можливостей за кількома напрямками, від яких залежить реалізація проєкту. Це, по-перше, власні характеристики технології, як товару, по-друге, характеристики споживача та середовища, у якому використовуватиметься технологія, тобто чи має цей споживач в контексті середовища ресурс до використання технології, а також його особливості та вимоги, які необхідно враховувати у процесі впровадження. По-третє – це безпосередньо розробник або продавець технології, його власні ресурси, можливості до адаптації, стратегії та мета.

Зважаючи на наведену структуру потенціалу комерціалізації технології, об'єктом технологічного аудиту є технологія, ринок та компанія-розробник або продавець технології. Подальша деталізація складових потенціалу створює підґрунтя для конкретизації безпосередніх об'єктів аналізу за кожним напрямом (рис. 2.6, 2.7, 2.8). Проведення аналізу складових потенціалу у певному порядку дозволяє визначити складові привабливості проєкту до його виведення на ринок, на основі чого підприємство приймає рішення щодо розвитку проєкту.



Рис. 2.6. Об'єкти технологічного аудиту в межах аналізу потенціалу технології
[авторська розробка]



Рис. 2.7. Об'єкти технологічного аудиту в межах аналізу потенціалу ринку

[авторська розробка]



Рис. 2.8. Об'єкти технологічного аудиту в межах аналізу потенціалу підприємства [авторська розробка]

Поняття потенціалу комерціалізації технології та комерційної привабливості проекту комерціалізації технології характеризують взаємопов'язані аспекти проекту. Аналіз наявної на сьогодні термінологічної бази, що стосується понять «інвестиційна привабливість» та «фінансова привабливість» (окремо поняття «привабливість» в економічній літературі не розглядається), дозволив сформулювати поняття комерційної привабливості проекту. Комерційна привабливість проекту – це вимірювана за допомогою

системи показників здатність проекту формувати попит на свій комерційний результат. Поняття потенціалу комерціалізації технології та комерційної привабливості співвідносяться як інструмент отримання результату і ступінь привабливості результату для інвестора (продавця технології). Потенціал комерціалізації забезпечує формування комерційної привабливості технології «зсередини», за рахунок ресурсів для отримання результату (рис. 2.9).

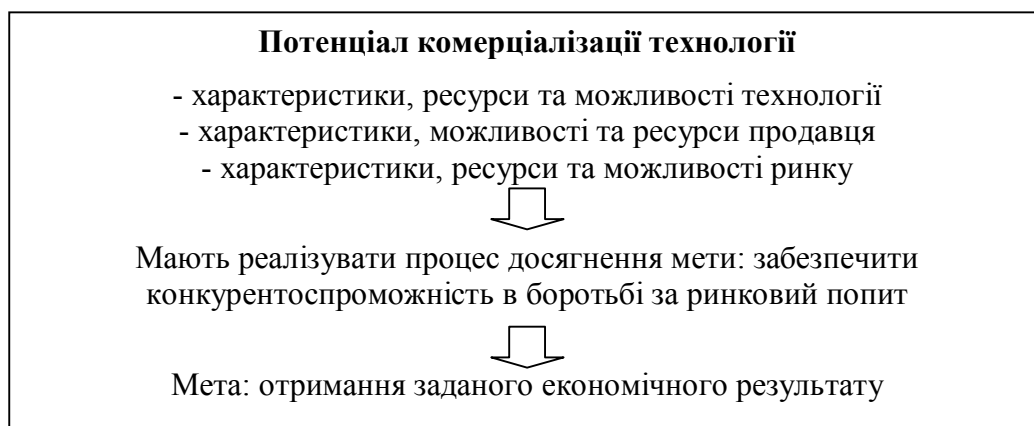


Рис. 2.9. Потенціал комерціалізації технології

[авторська розробка]

Комерційна привабливість, навпаки, задається зовнішніми чинниками, її визначальним критерієм є мотивація інвестора (рис. 2.10).

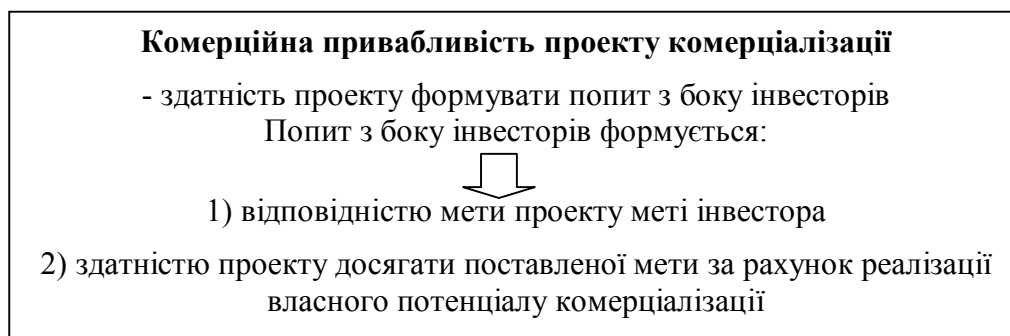


Рис. 2.10. Комерційна привабливість проекту комерціалізації технології

[авторська розробка]

Технологічний аудит проводиться для визначення доцільності розвитку (інвестування) у проект комерціалізації технології відповідно до комерційної привабливості проекту. Отже, об'єктом технологічного аудиту є технологія, предметом – комерційна привабливість технології в межах стартап-проекту. Проте комерційна привабливість є складним явищем, яка, як і комерційний потенціал, має компоненти, зумовлені складним процесом реалізації мети проекту комерціалізації технології.

Визначення можливості реалізації мети проекту – отримання вигоди від продажу технології на ринку в будь-якій формі (стратегічні, фінансові, виробничі та ін.) – передбачає поступовий аналіз ринкових можливостей, маркетингових можливостей, ризиків, витрат, вигід та стратегічних можливостей продавця технології.

Ринкова можливість формується сприятливими факторами маркетингового середовища, які мають потенційний позитивний вплив на реалізацію мети компанії на ринку. Ключовою складовою ринкової можливості є наявність попиту на технологію як товар. У контексті оцінювання ринкової можливості критичним є визначення ступеня затребуваності технології ринком, у тому числі, й відносно конкуруючих аналогів (наявність техніко-економічних переваг).

Маркетингова можливість – найбільш привабливий напрям зосередження маркетингових зусиль, на якому підприємство може домогтися конкурентних переваг, що формується на перетині трьох складових: мети компанії, ресурсів компанії та ринкової можливості [4, с. 29].

Користуючись наведеними визначеннями, перейдемо до аналізу сутності ринкової привабливості та маркетингової привабливості технології. Ринкову привабливість технології можна визначити як ступінь наявності (реалізації) ринкової можливості, тобто як ступінь затребуваності технології ринком. Маркетингову привабливість технології можна визначити як міру реалізації маркетингової можливості, тобто можливість отримати найбільші конкурентні переваги для проекту комерціалізації технології.

Отже, відповідним предметом технологічного аудиту є такі типи привабливості технології: ринкова, маркетингова та комерційна, що певним чином пов'язані між собою (рис. 2.11). Послідовний аналіз означених типів привабливості технології, починаючи від ринкової привабливості (через наріжне значення наявності попиту на технологію) та закінчуючи комерційною привабливістю, дає відповідь на питання щодо доцільності комерціалізації технології в цілому.

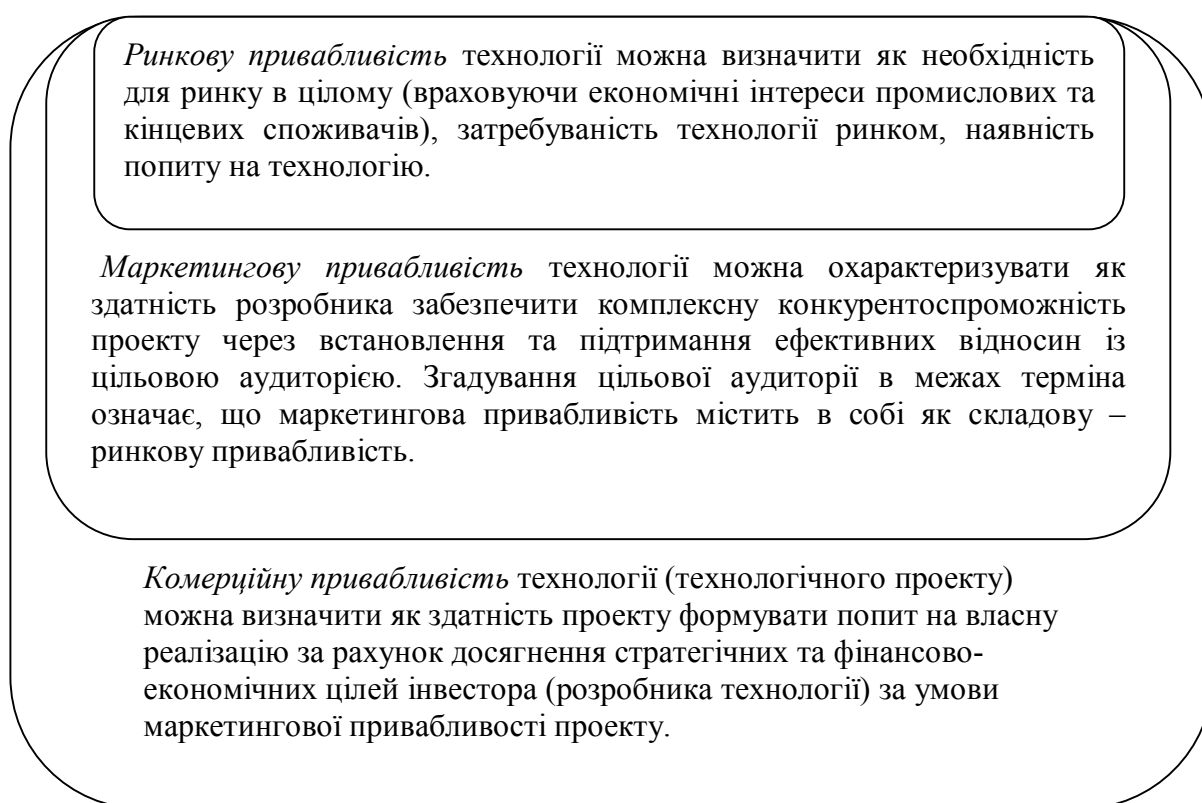


Рис 2.11. Типи привабливості технології, які аналізуються в процесі проведення технологічного аудиту

[авторська розробка]

Оцінювання ринкової привабливості технології в контексті економічних інтересів цільової аудиторії потребує визначення потенційних груп впливу на цільову аудиторію. Ланцюжок відносин (рис. 2.12) показує, економічні інтереси яких груп слід брати до уваги якщо не безпосередньо, то опосередковано.

Перша ланка може бути представлена окремим винахідником, дослідницьким центром, групою розробників тощо. Завдання другої ланки –

ланки посередників, що формують ринкову інфраструктуру, – зв’язати винахідника технології та потенційного покупця.

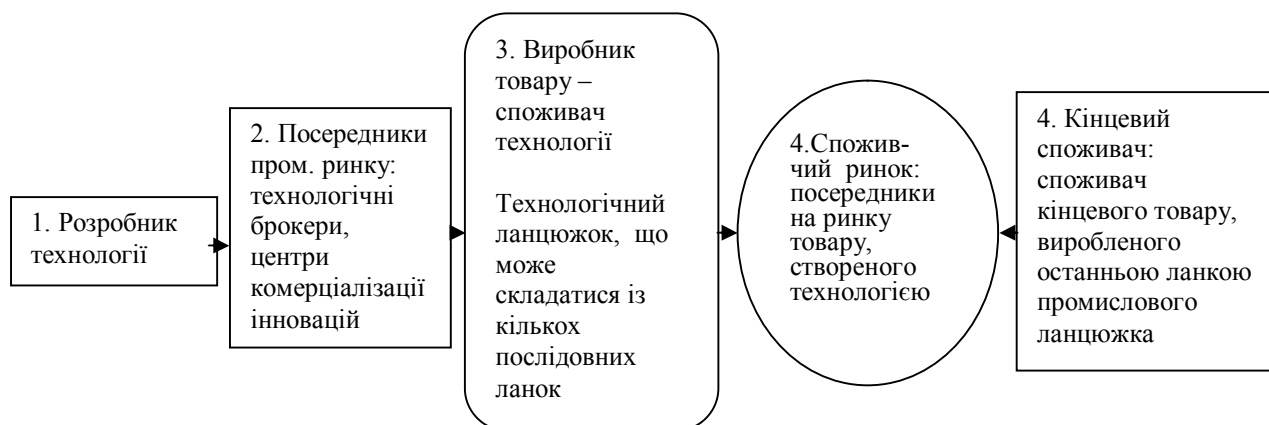


Рис. 2.12. Гіпотетичний ланцюжок ринкових відносин «виробництво технології – споживання кінцевого продукту»

[авторська розробка]

Друга ланка є надзвичайно важливою, від її наявності залежить існування ринку розробок взагалі. Натепер її активний розвиток відображає зростання потреби в технологічному обміні. Третя ланка може включати в себе кілька послідовних складових – промислових ринків, що формують виробничий ланцюжок, тобто ланцюжок підприємств, що беруть участь в послідовному переробленні сировини у товар кінцевого споживання. Четверта ланка – точка обміну – це ринок товарів кінцевого споживання, у межах якого діють посередники торговельні, фінансові, інформаційні, логістичні та ін. П’ята ланка – це кінцевий споживач. Друга та четверта ланки є інфраструктурними. Визначаючи ринкову привабливість технології відповідно до маркетингових засад, необхідно враховувати всі складові ланцюга ринкових відносин, піддаючи аналізу специфіку кожної ланки, яка може вплинути на поведінку потенційного споживача технології.

2. Під час аналізу проекту необхідно враховувати систему економічних відносин і технологічних зв’язків, що потребує використання маркетингового підходу до оцінювання. Технологія, щоб бути привабливою в межах наведеного ланцюжка (рис. 2.12), повинна відповідати двом вимогам:

1) бути здатною до технічної реалізації, до вбудовування у середовище споживача (на умовах споживача), тобто вона має відповідати за своїми характеристиками та вимогами тому середовищу, де вона працюватиме (технічна вимога) – це є необхідною умовою, без виконання якої взагалі не має сенсу виходити на ринок;

2) відповідати мотиваційному простору споживача більшою мірою, ніж конкуренти, із дотриманням інтересів суспільства – достатня умова, щоб мати ринковий успіх. Друга вимога передбачає аналіз здатності технології створювати цінність не тільки для промислового споживача, але й для кінцевого споживача продукту, виробленого за допомогою технології, таким чином щоб продукт відповідав навичкам, цінностям та переконанням споживача (рис. 2.13)



Рис. 2.13. Трансформація цінності технології вздовж ланцюжка ринкових відносин
[авторська розробка]

Щоб виконати першу вимогу, слід протестувати технологію на її можливість вбудовуватись на трьох рівнях економічної системи:

- 1) макрорівні – рівні технологічного укладу;
- 2) мезорівні – рівні технологічної мережі, або кластера;
- 3) мікрорівні – рівні окремого підприємства.

За умови невиконання цієї вимоги технологія не може бути фізично впроваджена на ринку. Це має стати одним з перших етапів алгоритму

оцінювання ринкової привабливості технології, на якому можна відсіяти неефективні проекти.

Наступним етапом алгоритму має стати перевірка вимог споживачів промислових та кінцевих та подальше оцінювання ступеня відповідності технології цим основним вимогам.

В подальшому необхідно також проаналізувати додаткові фактори, якими супроводжується впровадження технології, та які можуть вплинути на її використання конкретним споживачем.

3. Необхідно урахувати специфіку технології як товару. У практичній діяльності для аналізу технології як товару можна використати трирівневу модель технології [5]. Властивості та специфіка певної технології конкретизуються в межах кожного рівня для певної ситуації її впровадження. Існують загальні для будь-якої технології властивості, що їх треба враховувати під час аналізу, через їх вплив на формування характеристик, потрібних споживачеві: технологія формує вартість та споживчу вартість товару споживача (через що формує його конкурентоспроможність), має власний життєвий цикл, а також певний технологічний рівень, тобто рівень характеристик та вимог до використання (за яким має узгоджуватись з іншими технологіями).

4. Слід урахувати динаміку кожного рівня технології як товару у часі. Кожна складова наведеної трирівневої моделі має певні темпоральні характеристики: період становлення, розвитку, актуалізації для ринку, зрілості та спадання. У межах аналізу технології потрібно брати до уваги той факт, що складові технології можуть перебувати на різних етапах свого життєвого циклу. Оцінювання ступеня відповідності технології потребам споживача з виконанням наведених вимог і є оцінюванням ринкової привабливості технології на маркетингових засадах.

5. Необхідно брати до уваги темпоральні аспекти, пов'язані зі зміною в часі конкурентоспроможності технології.

6. *Необхідно враховувати відмінність між конкурентоспроможністю та конкурентоздатністю, тобто між потенціалом комерціалізації та здатністю до його реалізації*

Структурно-логічна схема аналізу комерційної привабливості технології. На підставі наведеного матеріалу можна сформулювати послідовний алгоритм оцінювання комерційної привабливості технології (рис. 2.14)

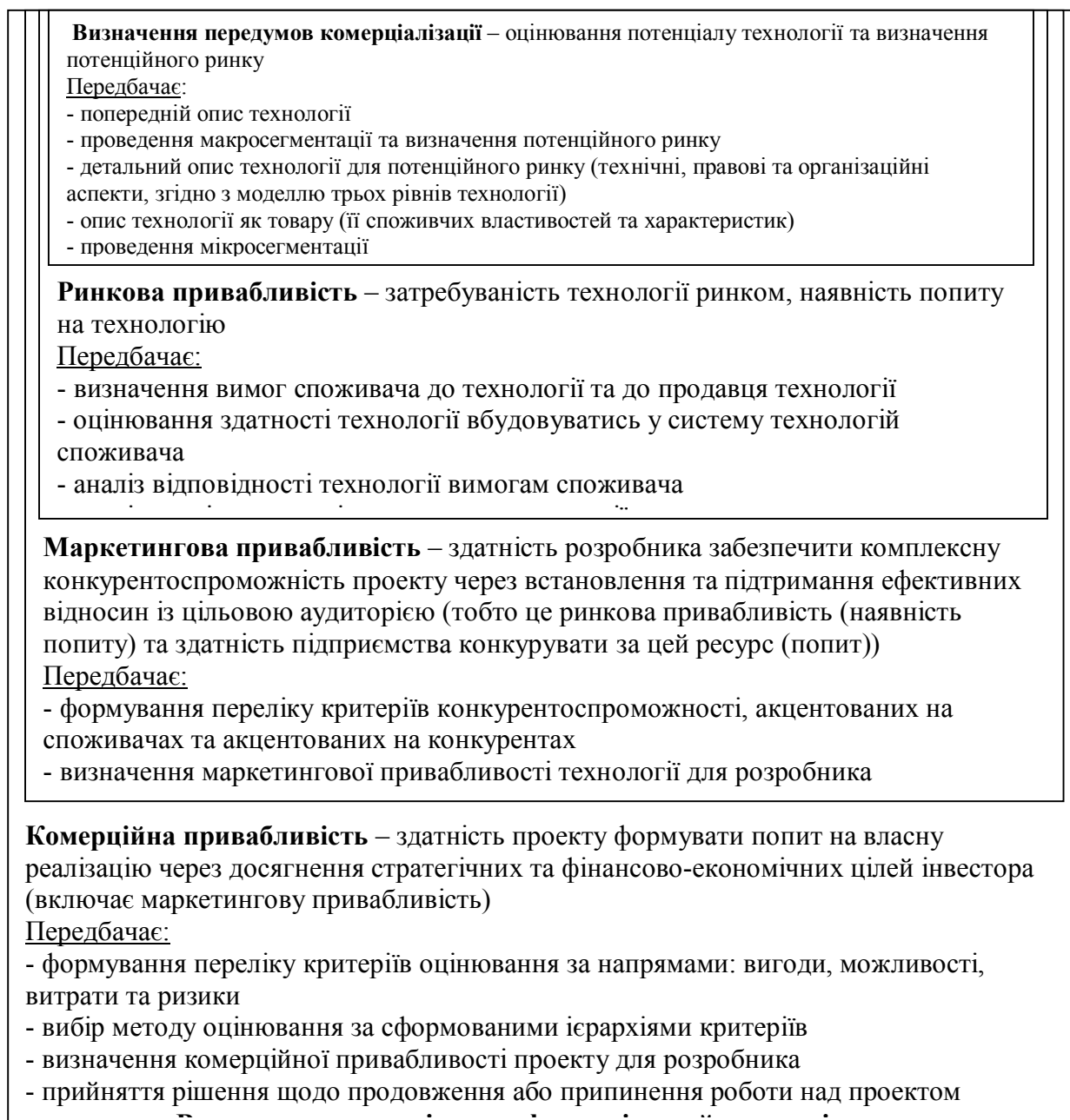


Рис. 2.14. Структурно-логічна схема аналізу комерційної привабливості технології

[авторська розробка]

Слід зазначити, що передумовою застосування методики є визначення специфічних особливостей товару та специфіки цільової аудиторії, оскільки всі етапи передбачають фокусування на певній цільовій аудиторії. Визначення передумов комерціалізації передбачає детальний опис та визначення специфічних характеристик технології з використанням авторської моделі технології як товару.

Оцінювання комерційної привабливості в цілому передбачає оцінювання проекту на трьох рівнях, починаючи від ринкової привабливості до фінансово-економічної, оскільки немає сенсу визначати рентабельність проекту, якщо він не користуватиметься попитом. Алгоритм передбачає послідовне оцінювання таким чином, що за умови невідповідності проекту комерціалізації ринковим умовам, вимогам споживача, ресурсам, меті та завданням компанії-розробника проект може бути припинено, причому оцінювання передбачає визначення відповідності спочатку на критичних рівнях (потреба ринку), а потім на рівнях, що обслуговують критичні (можливості організації). Витрати відповідно зростають від рівня до рівня, отже, якщо компанія не може узгодити проект із ринковими умовами та вимогами на ранніх ступенях оцінювання, то більш витратні та складні ступені не треба оцінювати, припинивши проект.

Деталізація процедури оцінювання передбачає повний опис кожного етапу – від оцінювання ринкової привабливості до комерційної із встановленням послідовних логічних зв'язків між етапами. За необхідності повторення процедури оцінювання окремі етапи можна вилучити.

Оцінювання передбачає також вибір методу обрахунку комерційної привабливості технології, враховуючи поставлені завдання, обсяг та складність інформації, що підлягає обробці, та визначення доцільності комерціалізації технології на основі визначеного економічного ефекту від прийнятого за проектом рішення (рис. 2.15).

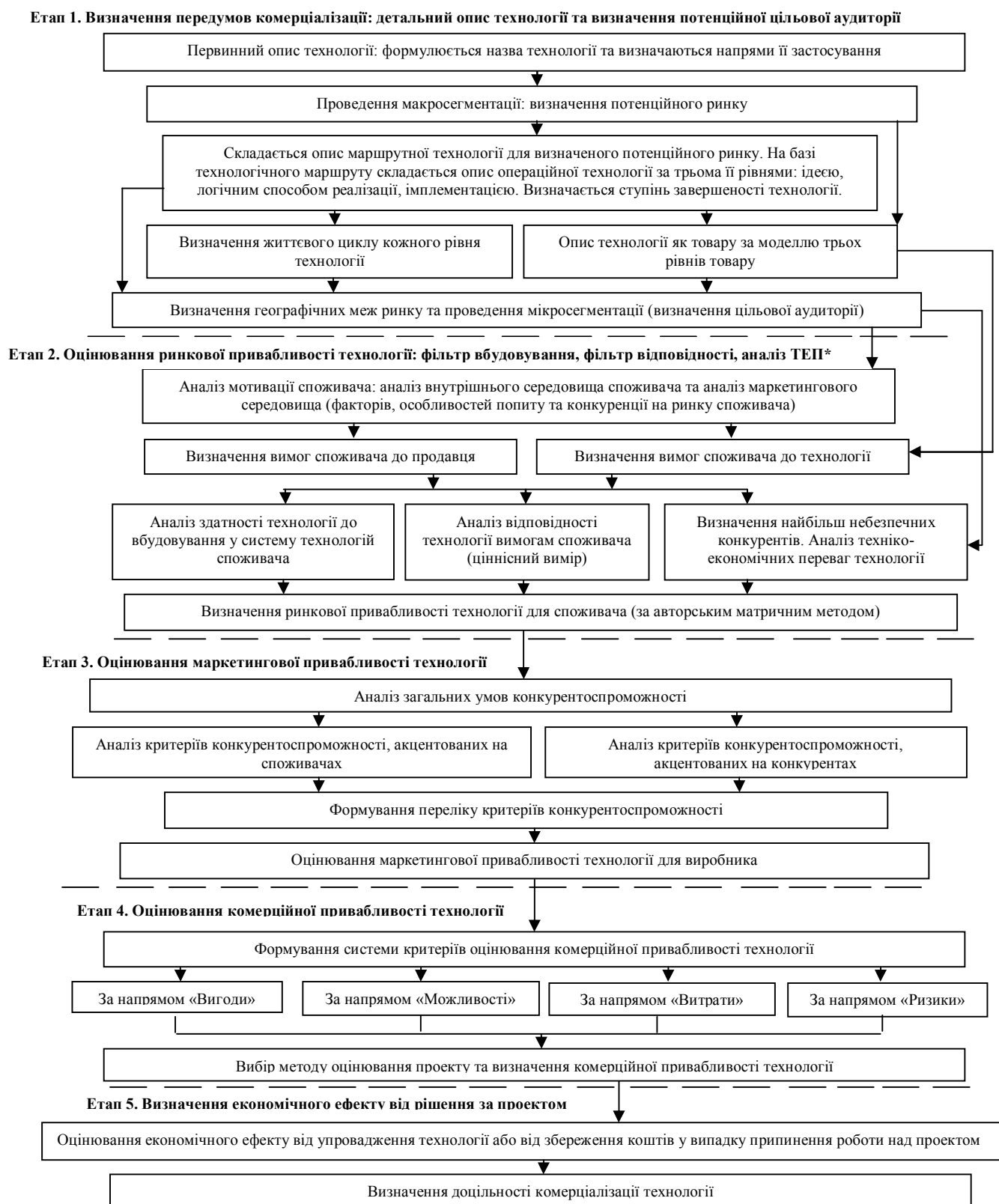


Рис. 2.15. Структурно-логічна схема проведення технологічного аудиту

[авторська розробка]

*ТЕП – техніко-економічні переваги

Використовуючи попередні напрацювання (класифікацію підходів до проведення технологічного аудиту, сутність технології як товару, трирівневу модель товару-технології, темпоральні аспекти життєвого циклу кожного рівня технології), а також визначення маркетингової та ринкової привабливості та аналіз літературних джерел (алгоритм проведення маркетингового аналізу, побудову ланцюжка ринкових відносин, інструменти маркетингового аналізу, такі як аналіз сильних та слабких місць), можна навести стислий опис авторської методики аналізу комерційної привабливості технології під час проведення технологічного аудиту.

Стислий опис авторської методики аналізу доцільності комерціалізації технології під час проведення технологічного аудиту

Етап 1. Аналіз передумов комерціалізації технології

Визначення передумов комерціалізації: детальний опис технології (формулюється назва технології та визначаються мета, завдання та напрями застосування технології (табл. 2.9)).

Таблиця 2.9

Форма для опису напрямів застосування технології [авторська розробка]

Складові опису	Характеристика складової	Напрямки застосування технології (основні та додаткові)
Базова вигода споживача: проблема (-ми) яку вирішує технологія (перелік)		Основні; Додаткові (детальний опис за кожною категорією);
Завдання, які вирішує технологія в межах задоволення потреби споживача (перелік)		
Додаткові ефекти використання технології: технічні, соціальні, економічні, екологічні тощо (перелік)		

1.2. Визначається базова потреба споживача, проводиться макросегментація та визначається потенційний ринок за трьома напрямками (потреби, споживачі, технології). Проведення макросегментації дозволяє

перейти від опису власне технології до опису потреби споживача, тобто від позиції продавця до позиції потенційного покупця.

1.3. Для обраного потенційного ринку проводиться опис маршрутної технології, будується карта технологічного маршруту. Потім складається опис операційної технології за трьома рівнями, на підставі опису маршрутної технології (табл. 2.10, табл. 2.11, табл. 2.12).

Таблиця 2.10

Форма для опису першого рівня технології [авторська розробка]

І рівень. Ідея				
Складова опису рівня	Характеристика складової	Рівень завершеності складової	Що можна вдосконалити	Витрати
Базовий принцип вирішення проблеми споживача		Чи потребує правового захисту?		

Метою опису є визначення складу та стану кожного рівня із подальшим визначенням характеристик технології, напрямів застосувань, придатності технології до використання споживачем та до її ринкового впровадження.

Таблиця 2.11

Форма для опису другого рівня технології [авторська розробка]

II рівень. Логічний спосіб реалізації				
Складова опису рівня	Характеристика складової	Рівень завершеності складової	Що можна вдосконалити	Витрати
Процеси, що реалізують технологію, основні, характеристики		Ступінь розроблення. Правовий захист (чи є певні know how? Що потрібно захистити?) Стандарти, якими вони регулюються (чи потрібна стандартизація)		
Процеси, що реалізують технологію, допоміжні характеристики				
Гнучкість технології: Визначення процесів, які можна замінити/скоротити, і того, як це вплине на результат		Визначення ступеню узгодженості процесів між собою за різних варіантів; Як це вплине на результат?		

Опис третього рівня технології має визначити, що саме буде використовувати споживач (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Форма для опису третього рівня технології [авторська розробка]

ІІІ рівень. Імплементация				
Складова опису рівня	Характеристика складової	Рівень завершеності складової	Що можна вдосконалити	Витрати
Основне обладнання, характеристики, умови експлуатації, вимоги до сировини, показники вихідної продукції		Правовий захист. Стандарти		
Допоміжне обладнання, характеристики, умови експлуатації		Правовий захист. Стандарти		
Інструменти, характеристики, Умови експлуатації		Правовий захист. Стандарти		
Організаційні процеси, склад робіт Кваліфікаційні та освітні вимоги до них		Рівень розроблення. Стандарти		
Управлінські процеси, склад робіт Кваліфікаційні та освітні вимоги до них		Рівень розроблення. Стандарти		
Гнучкість складових 3-го рівня: елементи, які можна замінити		Узгодженість роботи складових за різних варіантів їх поєднання		

* Джерело: авторська розробка

Після опису трьох рівнів визначається ступінь технічної завершеності технології. Надалі проводиться аналіз життєвого циклу кожного з рівнів технології-товару.

Дослідження етапів життєвого циклу рівнів технології уможливорює попереднє прогнозування строків її актуальності та обмежень щодо термінів вдосконалення і впровадження на ринок, а також попереднє визначення імовірної цільової аудиторії (за рівнем технологічного розвитку) (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Форма для опису життєвого циклу технологічних рівнів

[авторська розробка]

Рівень технології	Технічний рівень (рівень технологічного укладу)	Етап життєвого циклу технічного розвитку рівня	Актуальність для ринку (етап життєвого циклу технології на ринку)	Прогнозований час втрати ринкової актуальності
Ідея		Визначається етап життєвого циклу та потенціал розвитку		
Логічний спосіб реалізації				
Імплементація				

Аналіз технічного рівня (другий стовпчик) надає підґрунтя для пошуку цільової аудиторії. Етап життєвого циклу та актуальність для ринку (третій та четвертий стовпчики) пов'язані із тим, що життєвий цикл технології будується у двох варіаціях: перший варіант – життєвий цикл як відображення зміни потенціалу технічного розвитку власне технології у часі, другий варіант – життєвий цикл як розвиток ринкової актуальності у часі. Аналіз термінів втрати ринкової актуальності (п'ятий стовпчик) визначає граничний термін впровадження технології на ринок та дозволяє конкретизувати строки реалізації проекту, враховуючи можливі доробки та вдосконалення.

1.5. Проводиться опис технології як товару за маркетинговою моделлю трьох рівнів товару, що уможливорює подальше визначення характеристик технології та проведення мікросегментації.

1.6. Визначення географічних меж ринку та проведення мікросегментації.

У випадку відсутності потенційних споживачів технології слід провести прогнозування розвитку ринку та визначити, чи має технологія можливість бути сприйнятою ринком в майбутньому, чи проект слід завершити.

Етап 2. Оцінювання ринкової привабливості технології: фільтр вбудовування, фільтр відповідності, аналіз техніко-економічних переваг

2.1. Відбувається визначення вимог споживача до технології-товару та до продавця технології. За кожним з цільових сегментів проводиться окремий аналіз мотивацій із виходом на вимоги споживача до технології. Для аналізу

поведінки споживача варто скористатися аналізом моделей поведінки споживача на промисловому ринку в межах факторного підходу [6, с. 17-18]. Моделі, що розглядаються в межах процесного підходу, акцентовані на процесі закупівлі і не можуть бути використаними для опису промислового споживача. Моделі в межах структурного (аналіз учасників прийняття рішення про закупівлю) та ціннісного (цінності промислового споживача як чинник купівельної поведінки) підходів характеризують покупця лише частково. Використання моделей в межах факторного підходу дозволяє виконати комплексний аналіз факторів, що впливають на поведінку споживача. У ході аналізу мотивацій споживача з метою визначення специфіки його ринкової поведінки в контексті купівлі та використання технології проводиться аналіз факторів його внутрішнього та зовнішнього середовища, а також особливостей ринку споживача. Для цього аналізу також проводиться побудова індустріального ланцюжка із зазначенням впливу його складових на споживача. Результати аналізу за кожною ланкою узагальнюються та формулюються висновки щодо того, як виявлені особливості технологічних процесів та ринків (особливості попиту, конкуренції) кожної ланки впливають на споживача технології через зв'язки в межах індустріального ланцюжка (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Форма для аналізу особливостей ринкової діяльності споживача технології

[авторська розробка]

Елемент аналізу	Опис елемента	Вплив на діяльність споживача (особливості його поведінки, шляхи набуття конкурентоспроможності)	Вимоги до технології
Особливості внутрішнього середовища споживача технології			
Маркетингове середовище споживача технології			
Особливості попиту на ринку споживача технології			
Особливості конкуренції на ринку споживача технології (тип, джерело ринкової сили)			
Особливості узгодження попиту та пропозиції на ринку споживача			

2.2. Визначення вимог потенційного споживача до технології та до продавця (табл. 2.15). Визначення вимог споживача до технології передбачає використання результатів попередніх етапів.

Таблиця 2.15

Форма для опису вимог потенційного споживача до технології та до продавця [авторська розробка]

№ з/п	Вимоги споживача	Обґрунтування змісту та значущості вимоги
<i>До технології</i>		
<i>До продавця</i>		

Наступним кроком є зіставлення вимог споживача до технології та характеристик технології, що були означені в п. 1.5. Зіставлення виконується у вигляді табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Форма для зіставлення характеристик технології та вимог споживача
[авторська розробка]

№ з/п	Вимоги споживача	Характеристики технології, що задовольняють вимоги	Бажаний рівень характеристик (від... до..)
		Основні Додаткові (обслуговуючі)	

Визначення переліку та рівня характеристик технології уможливорює аналіз техніко-економічних переваг технології порівняно з технологіями-конкурентами.

2.4. Аналіз здатності технології до вбудовування у систему технологій споживача. Аналіз можливостей вбудовування технології-товару у систему технологій потенційних споживачів проводиться на макрорівні, мезорівні та мікрорівні за трьома рівнями технології (табл. 2.17). Дані для аналізу стану споживача беруться із результатів аналізу маркетингового середовища (ураховуючи правовий захист, науково-технічні фактори, бізнес-культуру тощо), а також аналізу внутрішнього середовища споживача.

Форма для аналізу можливостей вбудовування у систему технологій**споживача** [авторська розробка]

Рівні вбудовування (макро-, мезо-, мікрорівень)	Вбудовування за ідеєю	Вбудовування за логічним способом реалізації	Вбудовування за імплементацією
1. Система технологій на рівні технологічного укладу	1. Відповідність принципу вирішення проблеми існуючому рівню роботи з матерією	1. Узгодженість процесів та операцій технології із процесами інших технологій в межах технологічного укладу за ознакою рівня роботи із матерією та вимогами до неї	1. Узгодженість із базою реалізації: фізичною (рівень укладу), правовою (наявність механізмів правового захисту та передачі), організаційною (наявність відповідних управлінських технік та ресурсів, рівня освіти тощо)
2. Технологічний ланцюжок, кластер або мережа	2. Відповідність принципу вирішення проблеми існуючим умовам вирішення в межах технологічного ланцюжка чи мережі галузі	2. Узгодженість процесів і операцій в межах технологічного ланцюжка чи мережі, тобто узгодженість споряджених процесів у ланцюжку технологій	2. Узгодженість із базою реалізації на рівні технологічно взаємопов'язаних підприємств в межах індустріального ланцюжка
3. Система технологій окремого підприємства-потенційного споживача	3. Відповідність ідеї технічним вимогам в межах системи технологій, що використовуються підприємством	3. Узгодженість порядку та поєднання процесів в межах підприємства користувача	3. Узгодженість у межах підприємства з урахуванням особливостей роботи обладнання, документації та технологій управління
Можливість вбудовуватись у поточному періоді	Так/ні	Так/ні	Так/ні

За результатами аналізу можливості вбудовування технології формується матриця, яка унаочнює можливості технології до вбудовування (рис. 2.16). Потрапляння технології у зону неузгодженості процесів та знань означає, що у споживача немає навичок та знань використання технології, або нестандартизовані процеси; немає дозволів, правової бази для реалізації процесів. Потребуватиме навчання споживачів, набуття прав інтелектуальної власності, узгодження стандартів та дозволів на використання технології.











		Логічний спосіб реалізації, вбудовування за логічним способом (X ₂)			
		0		1	
Ідея, вбудовування за ідеєю (X ₁)	0	000 – відсутня будь-яка узгодженість, не може вбудовуватись за жодним рівнем X	001 – існує фізична база провадження. Інше є неможливим 	010 – немає фізичної бази впровадження, ідея не може бути вбудованою, але вбудовування у існуючі робочі процеси,  або процеси використання цілком можливе	011 – ідея неприваблива, за процесами та фізичною базою можливе вбудовування 
	1	100 – ідея приваблива, але неможливо її вбудувати в існуючі  процеси, та в наявну фізичну базу реалізації	101 – немає узгодження із існуючими  виробничими процесами або процесами споживання. Ідея вбудовується, і узгоджена фізична база реалізації	110 – немає фізичної бази реалізації, усе інше – наявне 	111 – технологія вбудовується за трьома рівнями 
		0	1	0	1
		X ₃		X ₃	
Імплементация, вбудовування за імплементациєю (X ₃)					

Рис. 2.16. Матриця аналізу можливості вбудовування у систему технологій:

X	- провальна зона (зона абсолютної неузгодженості);
	- зона неузгодженості процесів та знань;
	- зона неузгодженості виробничої бази;
	- зона абсолютної узгодженості.

[авторська розробка]

Зона неузгодженості виробничої бази потребує пошуку розробником аналогів виробничої бази, яку вимагає його технологія, або вичікування етапу розвитку ринку до необхідного рівня.

2.5. Аналіз відповідності технології вимогам споживача. Аналіз відповідності технології потребам споживача має визначити ступінь наближення цінності, що пропонується технологією, до бажаного споживачем рівня за визначеними критеріями. Критерії розподіляються окремо за кожним рівнем технології, оскільки відповідно до результатів оцінювання кожен рівень

можна трансформувати та вдосконалювати окремо (він потребує окремих заходів), або ж проводити пошук кластерів споживачів у межах сегменту за різною комбінацією складових рівнів (табл. 2.18)

Таблиця 2.18

Форма для зіставлення характеристик технології та її рівнів

[авторська розробка]

№ з/п	Рівні технології	Характеристики технології, що задовольняють вимогу споживача	Критерії привабливості технології для споживача	Порогові значення критерію (верхні та нижні)
1	Ідея	Основні Додаткові (обслуговуючі)		
2	Логічний спосіб реалізації			
3	Імплементация			

За визначеними критеріями проводиться аналіз відповідності технології критеріям привабливості для споживача (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Форма для оцінювання привабливості технології за рівнями

[авторська розробка]

№ з/п	Критерії привабливості	Порогові значення критерію (інтервал)	Відповідність характеристики бажаному значенню (інтервалу)	Чи компенсується невідповідна характеристика іншою (якою)
Ідея				
1				
Логічний спосіб реалізації				
2				
Імплементация				
3				

Невідповідність характеристики бажаному значенню потребує додаткового аналізу.

2.6. Аналіз техніко-економічних переваг технології. Першим кроком визначаються конкуруючі технологічні розробки (наявні або потенційні) та їх характеристики. Проводиться порівняльне оцінювання сильних та слабких сторін із зазначенням техніко-економічних переваг власної технології.

2.7. Визначення ринкової привабливості технології для споживача. Результати аналізу вбудовуваності технології, її відповідності вимогам споживача та наявності її техніко-економічних переваг складають ринкову привабливість технології для споживача (рис. 2.17).

Ринкова привабливість технології для споживача = можливість вбудування + здатність задовольняти потреби споживача + наявність техніко-економічних переваг
--

Рис. 2.17. Складові ринкової привабливості технології для споживача

[авторська розробка]

Визначення ринкової привабливості технології потребує побудови тривимірної карти, кожна вісь якої зображує одну із трьох змінних конкурентоспроможності (рис. 2.18). Визначення проводиться за допомогою експертного оцінювання на основі отриманих раніше результатів аналізу.










		Здатність технології до вбудовування (X ₂)			
		Не вбудовується		Вбудовується	
Техніко-економічні переваги (X ₁)	Немає	Технологія є ринково непривабливою	Потенційно неприваблива технологія	Потенційно неприваблива технологія	Потенційно неприваблива технологія
	Відносні	Потенційно неприваблива технологія	Потенційно приваблива технологія 	Потенційно приваблива технологія 	Потенційно приваблива технологія 
		Потенційно неприваблива технологія	Потенційно приваблива технологія 	Потенційно приваблива технологія 	Технологія є ринково привабливою 
	Є	Потенційно неприваблива технологія	Потенційно приваблива технологія 	Потенційно приваблива технологія 	Технологія є ринково привабливою 
		Не здатна	Здатна	Не здатна	Здатна
		X ₃		X ₃	
Здатність технології задовольняти потреби споживача (X ₃)					

Рис. 2.18. Визначення ступеню ринкової привабливості технології

[авторська розробка]

Технологія, що є ринково привабливою для споживача, переходить на наступний етап аналізу (аналіз маркетингової привабливості технології). Для інших позицій необхідне додаткове експертне дослідження. За кожним

проблемним місцем технології, за кожною неузгодженістю із системою технологій споживача, непривабливою або неконкурентоспроможною стороною експерти оцінюють – чи можна його доопрацювати, а також час, необхідний на доопрацювання та фінансові ресурси (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Форма для аналізу можливостей вдосконалення технології

[авторська розробка]

№ з/п	Проблемні складові технології	Що необхідно зробити (покроково)	Чи можна доопрацювати (чи існує можливість: організаційна технічна та ін.)	Вартість доопрацювання	Термін доопрацювання (включаючи тестування та узгодження з іншими складовими технології)
1. Проблеми вбудовуваності технології за рівнями та їх складовими (ідея, процесна, технічна, управлінська, організаційна неузгодженість)					
1.1.					
1.2.					
2. Проблеми привабливості технології					
2.1.					
2.2.					
3. Проблеми конкурентоспроможності технології (техніко-економічні слабкості)					
3.1.					
3.2.					
			Узагальнення: яку частину технології можна вдосконалити	Загальна вартість доопрацювання	Загальний термін доопрацювання за всіма проблемними складовими

Можливості доопрацювання проблемних складових технології, та ресурси, необхідні для цього визначаються експертним шляхом на основі аналізу стану компанії-розробника (продавця) технології. Якщо проект неможливо доробити/вдосконалити – він або знімається із розгляду взагалі, або заморожується до кращих часів.

Матриця, побудована за результатами експертного оцінювання (рис. 2.19) містить такі топологічні зони:

Зона С та В1 – зона припинення роботи над проектом.

Зона А – зона продовження роботи над проектом.

Зона В2 – аналіз фінансових можливостей компанії з точки зору збільшення витрат над проектом.

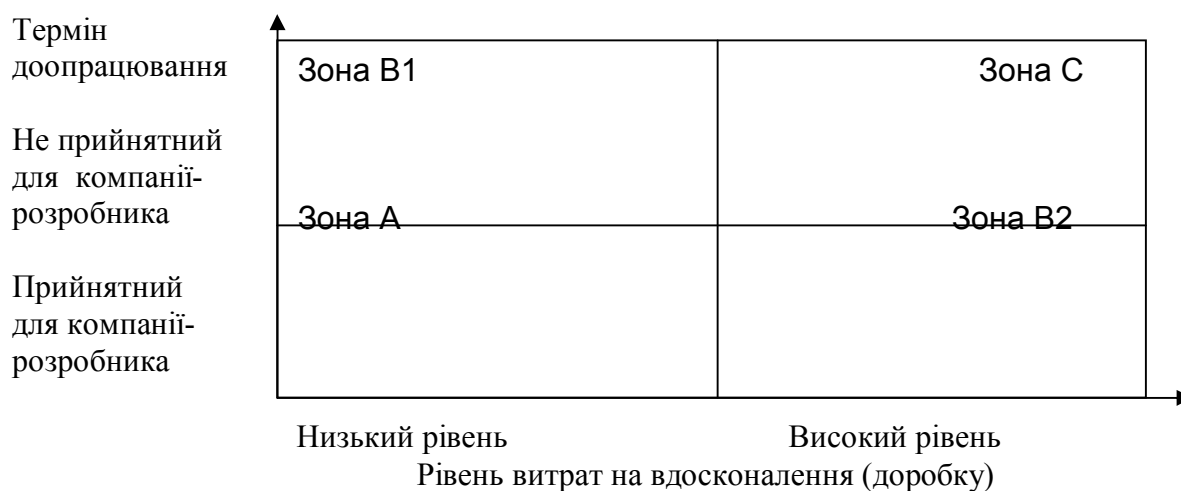


Рис. 2.19 Матриця визначення доцільності розвитку проекту
[авторська розробка]

За результатами аналізу матриці робиться експертний висновок щодо того, чи підлягає технологія подальшій роботі із проектом, і приймається рішення щодо переходу на наступний рівень – оцінювання маркетингової привабливості технології.

Етап 3. Оцінювання маркетингової привабливості технології

3.1. Маркетингова привабливість визначається як здатність розробника забезпечити комплексну конкурентоспроможність проекту. Набуття комплексної конкурентоспроможності компанії в контексті реалізації проекту комерціалізації технології, її здатності конкурувати за попит, вимагає порівняльного аналізу компанії за двома напрямками:

- порівняння в межах підходу, акцентованому на споживачах;
- порівняння в межах підходу, акцентованому на конкурентах [7, с. 140].

У цілому складові конкурентоспроможності, визначені в межах цих двох підходів та адаптовані до товару-технології, можна подати у вигляді (рис. 2.20).



Рис. 2.20. Складові комплексної конкурентоспроможності за напрямками

[авторська розробка]

Формування переліку критеріїв конкурентоспроможності (критеріїв оцінювання можливостей) ґрунтується на попередньому аналізі ринку компанії-розробника (продавця) технології, а також потенційної цільової аудиторії.

3.2. Аналіз критеріїв конкурентоспроможності, акцентованих на споживачах, передбачає використання результатів попереднього аналізу (вимоги споживача технології до технології-товару та до розробника (продавця) технології, а також характеристики визначеного сегмента).

3.3. Аналіз критеріїв конкурентоспроможності, акцентованих на конкурентах, потребує проведення аналізу фундаментальних особливостей ринку розробника, аналізу факторів маркетингового середовища та визначення структурних особливостей ринку розробника технології, а також аналізу

процесу взаємодії із споживачем в межах ланцюжка ринкових відносин (рис. 2.21).



Рис. 2.21. Складові ланцюга ринкових відносин на технологічному ринку
[авторська розробка]

Визначення кола посередників та їх завдань уможливорює формування вимог до розробника технології залежно від стану цієї ринкової компоненти.

3.4. Формування переліку критеріїв конкурентоспроможності розробника технології на підставі проведеного аналізу (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

Критерії конкурентоспроможності [авторська розробка]

Напрями	Складові	Критерії (орієнтовний перелік)
Акцентований на споживача	Товарна політика	Вимоги споживача до товару (другий рівень)
		Вимоги споживача до розробника (третій рівень)
	Робота зі свідомістю споживача	Обізнаність споживача
		Сприйняття товару
		Ставлення до розробника
		Наявні упередження
		Відповідність суб'єктивного та об'єктивного сприйняття товару (розробника)
Акцентований на конкурентів	Реалізація проекту комерціалізації технології (виробництво)	Фінансові ресурси
		Кадрові ресурси
		Можливість правового захисту
	Передача та впровадження технології	Зв'язки із центром комерціалізації/технологічними брокерами
		Участь у міжнародних наукових мережах (інноваційних центрах, міжнародних 154одернізац, проектах)
		Доступ до цільової аудиторії
		Можливості виконання посередницьких функцій
	Можливості впливу на конкурентне середовище	Можливості створення вхідних бар'єрів
		Доступ до державної підтримки

Значущість критеріїв-напрямів визначається експертним шляхом. Оцінювання комплексної конкурентоспроможності відбувається шляхом оцінювання сильних та слабких сторін із використанням абсолютних експертних оцінок. Проект комерціалізації технології, розробник якого отримує найбільший рейтинг, вважається таким, що має найбільшу комплексну конкурентоспроможність. Слабкі сторони розробника технології, виявлені в процесі аналізу комплексної конкурентоспроможності мають бути проаналізовані на предмет можливого вдосконалення (табл. 2.22)

Таблиця 2.22

Форма для аналізу можливостей вдосконалення технології [авторська розробка]

№ з/п	Слабкі сторони розробника технології	Необхідні зміни	Можливості вдосконалення (технічна, організаційна тощо)	Вартість доробки	Термін доопрацювання (включаючи тестування та узгодження з іншими складовими технології)
1					
2					
Разом:			Узагальнення: які слабкі сторони технології можна вдосконалити	Загальна вартість доопрацювання	Загальний термін доопрацювання за всіма проблемними складовими

За результатами аналізу комплексної конкурентоспроможності робиться висновок щодо подальшої роботи над проектом із використанням матриці, аналогічної рис. 2.19. За результатами аналізу матриці робиться експертний висновок про те, чи підлягає технологія подальшій роботі, і приймається рішення щодо переходу на наступний рівень – оцінювання доцільності комерціалізації технології.

Етап 4. Оцінювання комерційної привабливості технології

4.1. Формування системи критеріїв оцінювання комерційної привабливості технології. Прийняття управлінського рішення щодо доцільності комерціалізації проекту зводиться до вибору з двох альтернатив – позитивного або негативного рішення для подальшої комерціалізації проекту. Комерціалізація проекту залежить від групи факторів внутрішнього та зовнішнього походження, а також визначається результатами проекту, які

можуть у тій чи іншій мірі бути привабливими для інвестора. Залежність комерціалізації проекту від зовнішніх та внутрішніх чинників, серед яких є більш впливові та менш впливові, базові фактори та похідні від них, означає, що існує певна ієрархія факторів, які впливають на реалізацію проекту комерціалізації технології в межах компанії і подальше його впровадження на ринок. Доцільність комерціалізації, таким чином, визначається за допомогою комплексного оцінювання факторів впливу (ієрархії факторів впливу):

- можливостей реалізації проекту комерціалізації технології (фізичних можливостей завершення проекту, можливостей правового оформлення та захисту проекту, можливостей впровадження проекту на ринок);
- ймовірних ризиків, що супроводжуватимуть реалізацію технологічного проекту;
- вигод від отримання проекту (зокрема від досягнення стратегічних цілей, що можуть бути маркетинговими, фінансовими, виробничими);
- витрат на реалізацію проекту.

За кожним з рівнів у межах мети оцінювання формується ієрархія критеріїв: факторів впливу, що визначають вигоди, факторів можливостей, факторів витрат та ризиків відповідно (рис. 2.22).

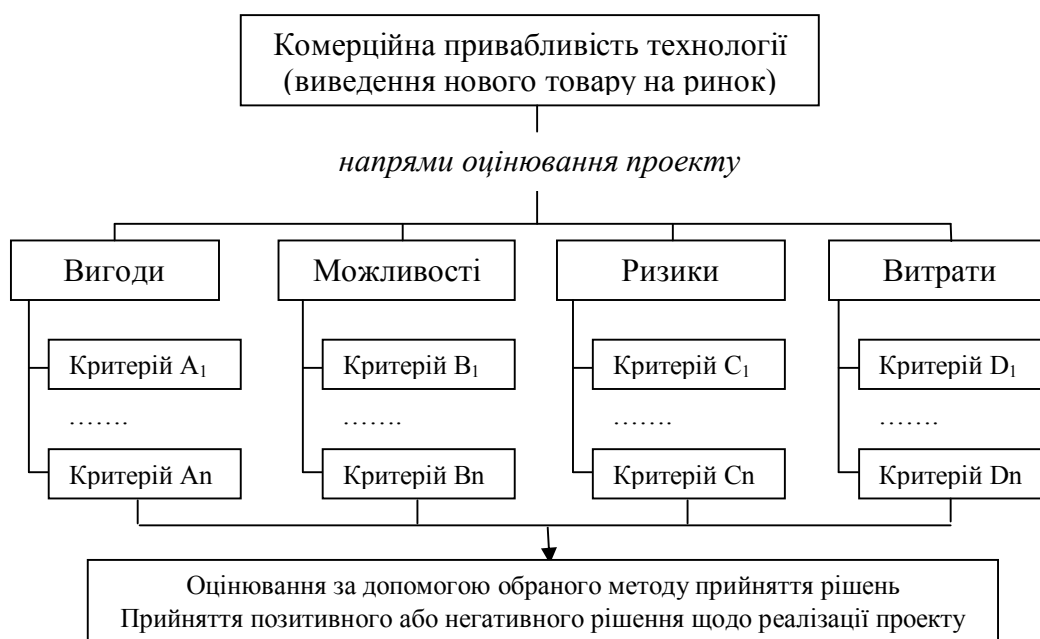


Рис. 2.22. Напрями оцінювання проекту комерціалізації технології

[авторська розробка]

Кожен з напрямів поданий власною гілкою критеріїв, які можуть містити також гілки підкритеріїв. Згідно із системним підходом, декомпозиція системи відбувається до найменшого компонента, який впливає на вирішення проблеми (досягнення цілей системи). Відповідно, критерії деталізуються за ознакою значущості впливу фактора, що описується критерієм (системою критеріїв), на кінцевий результат або можливість впровадження технології. Результати оцінювання значною мірою залежать від того, які саме критерії будуть включені в ієрархію. Після формування переліку критеріїв обирається метод визначення рейтингу альтернативи «так» чи «ні».

4.2. Напрямок оцінювання «Вигоди» (вигоди від комерціалізації проекту)

За цим напрямом реалізація мети проекту оцінюється в контексті загальнокорпоративної мети компанії з урахуванням стратегій, що реалізуються на різних рівнях управління.

Вигоди, які може дати реалізація проекту комерціалізації, доцільно розглянути за напрямами, що підлягають аналізу (за якими розробляються стратегії) у межах стратегічного планування. Такими напрямами є ключові позиції (сфери аналізу), що забезпечують реалізацію мети підприємства у межах корпоративної стратегії, бізнес-стратегії та функціональних стратегій. Наразі складено приблизний перелік критеріїв, оскільки детальний перелік складається під конкретний запит певної компанії, і варіюється залежно від особливостей її стратегічного планування та функціонування на ринку.

Аналіз джерел, присвячених стратегічному управлінню, дозволив визначити такі питання, пов'язані із стратегічними рівнями управління: корпоративну стратегію (портфель бізнесів (характер та напрями зростання), організаційну структуру), бізнес-стратегію (базову стратегію розвитку, визначення джерел конкурентоспроможності, конкурентну стратегію), функціональні стратегії (виробничу стратегію, маркетингову стратегію, фінансову, управління персоналом, інноваційну). Базою формування критеріїв, що утворюють ієрархію за напрямом «вигоди», можуть бути як окремі стратегії, так і їх поєднання (наприклад, конкурентні переваги, утворені

синергією кількох стратегій). Вироблення критеріїв є творчим процесом, який суттєво впливає на результати оцінювання, тому він має відбуватись за участі широкого кола спеціалістів з різних напрямів діяльності та рівнів управління всередині компанії. Можливе також залучення зовнішніх спеціалістів. У цілому ієрархію критеріїв за напрямом «Вигоди» орієнтовно можна подати у вигляді трирівневої структури (рис. 2.23), де наявні загальні (управлінські, маркетингові тощо) та другорядні (похідні) критерії.

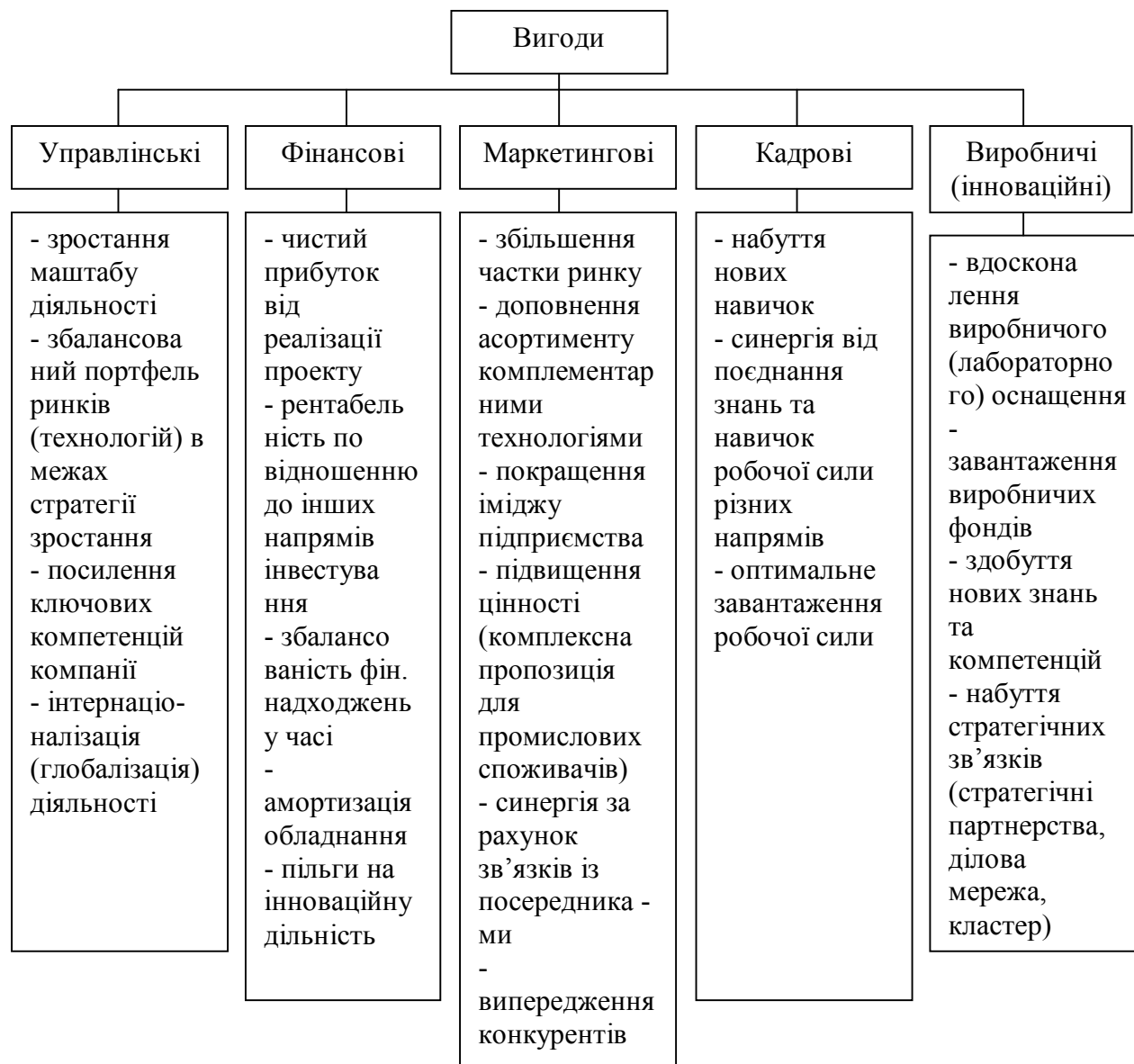


Рис. 2.23. Ієрархія критеріїв оцінювання технології за напрямом «Вигоди»

[авторська розробка]

Оцінювання технології за напрямом «Вигоди» дає загальне уявлення від вигод реалізації проекту комерціалізації технології на ринку в межах цілей та стратегій від загальнокорпоративного рівня до функціонального. Критерії, що охоплюють широке коло стратегічних питань, відображать наскрізний зв'язок проекту комерціалізації із багатьма аспектами роботи організації.

4.3. Напрямок оцінювання «Можливості» (можливості комерціалізації проекту).

Визначення можливостей комерціалізації проекту передбачає оцінювання можливостей фізичної реалізації технології та можливостей впровадження технології на ринок за умови надання їй правового захисту. У загальному вигляді можливості комерціалізації можна подати як чотирирівневу ієрархічну структуру (рис. 2.24).



Рис. 2.24. Ієрархія критеріїв оцінювання технології за напрямом «Можливості»

[авторська розробка]

Формування критеріїв та оцінювання можливостей реалізації та впровадження технології відбувається із урахуванням факторів впливу на формування інноваційного середовища, що було досліджене у п. 2.2. За допомогою експертів відбувається послідовне оцінювання критеріїв за кожним рівнем. Ієрархія можливостей виробництва та впровадження технології комплексно оцінює функціональну здатність розробника вести проект.

4.4. Напрямок оцінювання «Витрати» (витрати на комерціалізацію проекту).

Витрати на комерціалізацію проекту можна структурувати за двома напрямками, перший з яких відображає безпосередні витрати на здійснення проекту комерціалізації, а другий – опосередковані витрати, що можуть мати місце в інших сферах діяльності компанії через вкладання ресурсів у проект.

Безпосередні витрати (кожна складова оцінюється за ступенем значущості для розробника) можна орієнтовно поділити за такими категоріями, що будуть варіюватись відповідно до специфіки реального проекту: витрати на розвиток технології; витрати на вдосконалення технології; витрати на здійснення процесу трансферу технології; транзактні витрати на взаємодію із посередниками; витрати на правовий супровід технології. Опосередковані витрати зумовлені обмеженістю ресурсів компанії, які не можуть обслуговувати водночас кілька напрямів діяльності. Для визначення їх значущості слід провести інвентаризацію напрямів інвестування (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

Форма для аналізу інших напрямів інвестування [авторська розробка]

№ з/п	Напрямок інвестування	Втрати у разі реалізації проекту комерціалізації	Розмір збитку	Можливість використання додаткових резервів

Опосередковані витрати (втрати) охоплюють багато критеріїв: втрати прибутку від відсутності інвестицій у проект N; втрати прибутку від затримки реалізації проектів X, Y, Z у часі через відволікання ресурсів; втрати від інвестування у специфічне обладнання, яке важко надалі реалізувати; втрати

від перевантаження графіка трудових ресурсів; іміджеві втрати від зміни позиціонування (розфокусування позиції). Таким чином, ієрархію критеріїв витрат на реалізацію проекту комерціалізації можна зобразити як трирівневу структуру (рис. 2.25).

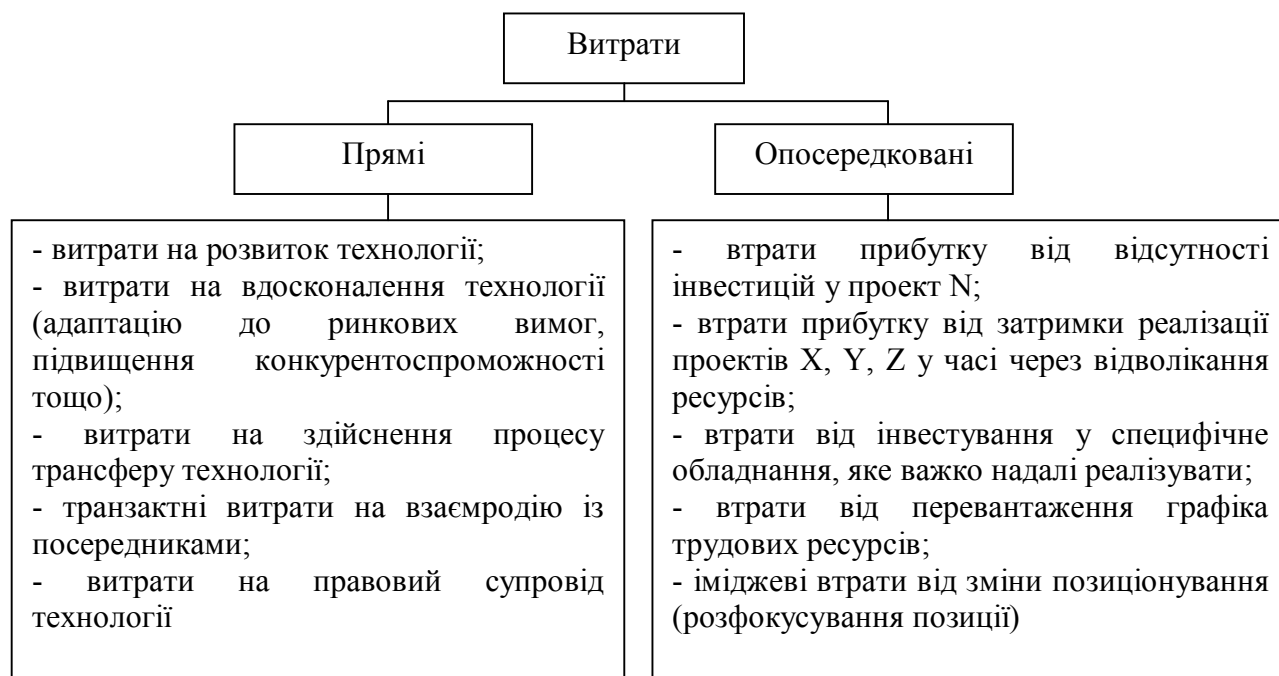


Рис. 2.25. Ієрархія критеріїв оцінювання технології за напрямом «витрати»

[авторська розробка]

Експери послідовно оцінюють критерії за кожним рівнем.

4.5. *Напрямок оцінювання «Ризики» (ризики, пов'язані із комерціалізацією проекту).* Пов'язаний із новим проектом комерціалізації технології ризик можна поділити на два напрями, які містять ще по два субнапрями:

1) ризики виробника технології (внутрішні (технологічний ризик, втрата ключових працівників тощо) та зовнішні (пов'язані із впливом маркетингового середовища) [8, с. 48] ;

2) ризики споживача технології (внутрішні (зміна стратегій, брак ресурсів у споживача, упередження та традиції тощо) та зовнішні (вплив факторів маркетингового середовища на споживача). Таким чином, ієрархію критеріїв ризиків при реалізації проекту комерціалізації технології можна подати як чотирирівневу структуру (рис. 2.26).

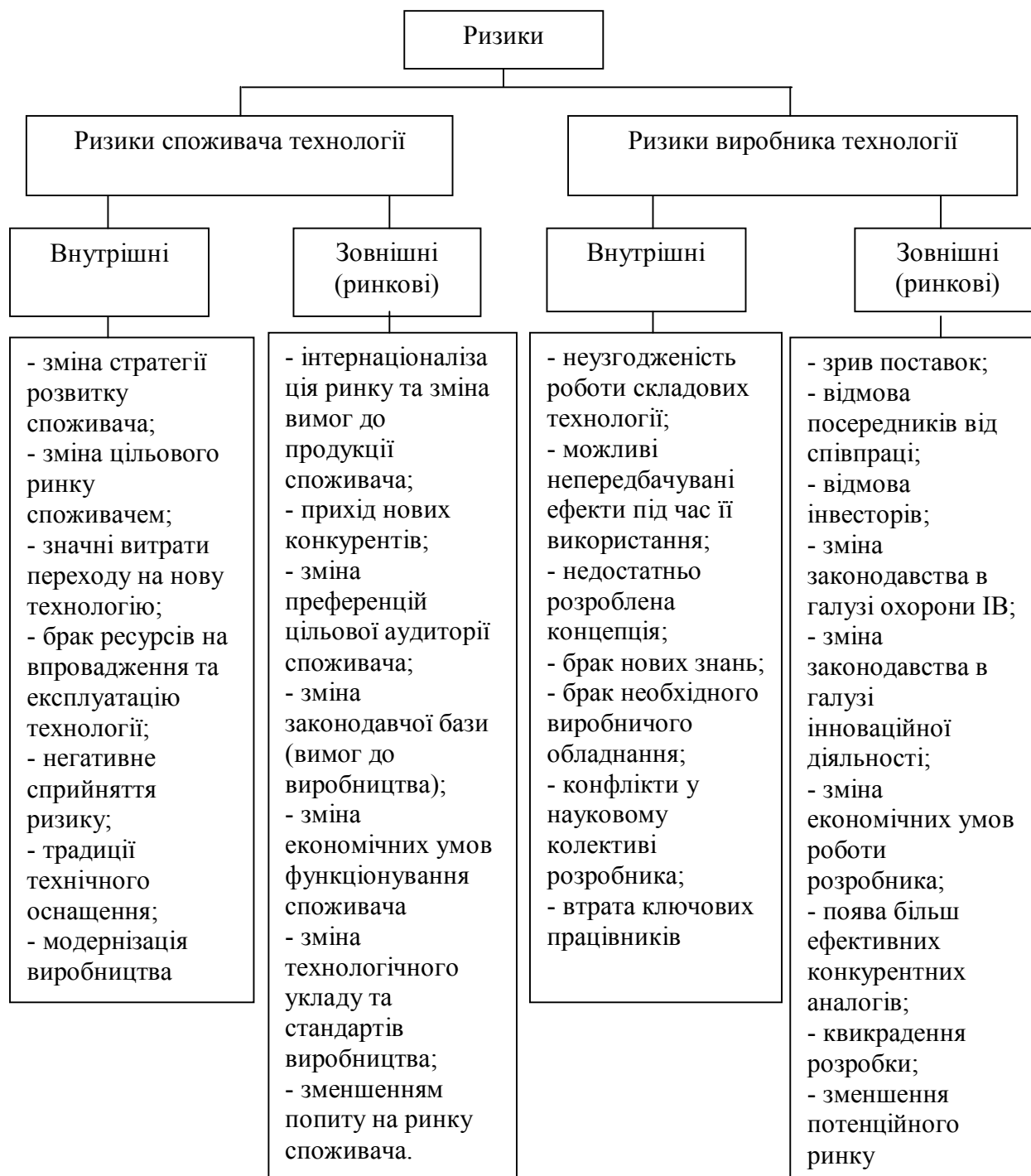


Рис. 2.26. Ієрархія критеріїв оцінювання технології за напрямом «Ризики»

[авторська розробка]

Визначення ієрархії критеріїв за кожним напрямом уможливорює проведення комплексного аналізу доцільності комерціалізації технології. У подальшому всі оцінки згортаються до двох індикаторів, що визначають вагу позитивного та негативного рішень за цим напрямом.

4.6. Вибір методу оцінювання проекту за розробленою системою критеріїв. Визначення рейтингу проекту та прийняття позитивного (продовження роботи над проектом) або негативного (відхилення проекту) рішення щодо комерціалізації проекту.

Етап 5. Визначення економічного ефекту від рішення за проектом

Економічний ефект прийнятого за проектом рішення (продовжувати розвивати проект або відмовитись від нього) оцінюється в двох напрямках:

- ефект від впровадження технології (очікувана рентабельність проекту);
- ефект від збереження коштів, які могли бути витрачені на невдалий проект (рис. 2.27)

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{If } t_0 = t_i - \text{проект впроваджується, тоді економічний ефект дорівнює очікуваному} \\ \text{прибутку від впровадження проекту та додатковим надходженням, див} \\ \text{формулу (2.1):} \\ E = \frac{Pr + Sa_1}{(1+i_t/100)^{t_i-t_0}} \quad (2.1) \\ \\ \text{If } t_0 < t_i - \text{робота над про} \quad \text{ний ефект} \\ \text{обраховується:} \quad E = \frac{(Vt - Vi) + Sa_2}{(1+i_t/100)^{t_i-t_0}} \quad (2.2) \end{array} \right.$$

де t_i – очікуваний період реалізації проекту, за умови $t_0 = t_i$ проект впроваджується на ринок;
якщо $t_0 < t_i$ – робота над проектом припиняється до ринкового впровадження;
 E – економічний ефект;
 Pr – очікуваний прибуток;
 Sa_1 – додаткові надходження від формування репутації компанії, нових зв'язків, синергії від поєднання нового проекту та вже реалізованих тощо, експертна оцінка;
 Vt – повний плановий обсяг фінансування проекту;
 Vi – кошти, вкладені в проект до проведення оцінювання комерційної привабливості проекту;

Рис. 2.27. Оцінювання економічного ефекту від прийняття рішення щодо комерціалізації технології [авторська розробка]

Оцінювання економічного ефекту передбачає дисконтування суми заощаджених коштів та додаткових надходжень з огляду на очікуваний

(запланований) період реалізації проекту. За результатами проведених розрахунків приймається рішення щодо доцільності комерціалізації технології.

Список бібліографічних посилань (References)

1. Алексеєнко Л. М. Економічний словник : банківська справа, фондовий ринок (українсько-англійсько-російський тлумачний словник) / Л. М. Алексеєнко, В. М. Олексієнко, А. І. Юркевич. – К. : Видавничий будинок «Максимум»; Тернопіль : «Економічна думка», 2000. – 592 с.
2. Економіка від А до Я : Понятійно-термінологічний словник / О. В. Куроченко, М. А. Копнов, В. П. Сладкевич та ін. – К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. – 368 с., стр 273.
3. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. – 3-тє вид., доп. та перероб. – Львів : Видавництво Львівської Політехніки, 2011. – 844 с.
4. Старостіна А. О. Маркетинг : навчальний посібник / А.О. Старостіна, О.В. Зозульов ; 3-тє вид., перероб. – К.: Знання, 2006. – 327 с.
5. Царьова Т. О. Оцінювання конкурентоспроможності технології: п'ятирівнева модель технології як товару / Т. О. Царьова // Бізнес-Інформ. – 2014 (437). - № 6. – с. 413-418.
6. Царьова Т. О. Підходи до аналізу поведінки промислових споживачів / Т. О. Царьова // Маркетинг в Україні. – 2006. - № 3 (37). – с. 16 – 19. – ISSN 1606-3732.
7. Зозулев А. В. Промышленный маркетинг: стратегический аспект : учебное пособие / Зозулев А. В. – Харьков : Студцентр, 2005. – 328 с.
8. Черенков В. И. Глобальный трансфер инноваций как инструмент интернационализации российского малого высокотехнологичного бизнеса / В. И. Черенков, М. Г. Толстобров // Вестник СПбГУ. – Сер.8, вып. 1. – 2007. – с. 43-64.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

Питання до розділу II.

1. Визначте передумови виникнення технологічного аудиту.
2. Визначте важливість проведення технологічного аудиту для стартап-проектів.
3. Опишіть етапи розвитку технологічного аудиту.
4. Опишіть підходи до проведення технологічного аудиту. Які з них є доцільними для оцінювання технологічної складової стартап-проекту?
5. Наведіть класифікацію методик технологічного аудиту. Які з них доцільно використовувати для стартап-проектів?
6. Оберіть методику та визначте основні етапи проведення технологічного аудиту.
7. Визначте основні обмеження обраної методики, використовуючи узагальнену таблицю обмежень.
8. Визначте основні об'єкти дослідження в межах методик проведення технологічного аудиту. Які з цих об'єктів (або їх складові) є актуальними для стартап-проектів.
9. Дайте визначення потенціалу комерціалізації технології. Які складові потенціалу можна виділити? Які мають першочергове значення для стартап-проекту?
10. Опишіть складові аналізу в межах визначення потенціалу технології.
11. Опишіть складові аналізу в межах визначення потенціалу ринку.
12. Опишіть складові аналізу в межах визначення потенціалу підприємства.
13. Опишіть складові визначення ринкової привабливості технології. Що таке ринкова привабливість технології.
14. Опишіть етапи аналізу технології за авторською методикою.

Завдання

1. Наведіть приклади успішних стартапів. Визначте технологічну складову кожного проекту.
2. Запропонуйте ідею для стартап-проекту. Проаналізуйте її за наступною таблицею (табл.1)

Таблиця 1

Опис ідеї стартап-проекту

<i>Зміст ідеї</i>	<i>Напрямки застосування</i>	<i>Вигоди для користувача</i>
	1.	
	2.	
	...	

3. Запропонуйте ідею для стартапу. Визначте технологічну складову ідеї. Визначте, яких ресурсів потребуватиме реалізація ідеї.
4. Знайдіть приклади стартап-проектів, які реалізовано на макро-, мезо-, та мікрорівні.
5. Запропонуйте ідею для стартап-проекту. Визначте її сильні та слабкі сторони порівняно із наявними аналогами-конкурентами.
6. Проведіть аналіз можливості реалізації технології для довільно обраного стартап-проекту. Аналіз проводиться за такою формою (табл. 2).

Таблиця 2

Технологічна здійсненність ідеї проекту

<i>№ п/п</i>	<i>Ідея проекту</i>	<i>Технології її реалізації</i>	<i>Наявність технологій</i>	<i>Доступність технологій</i>
		Технологія 1 (технологія виготовлення товару, надання послуги)	Чи вони наявні, або ж необхідно їх розробити/додати?	Чи вони доступні авторам проекту?
		...		
		Технологія N		

7. Оберіть ідею для стартап-проекту або запропонуйте власну. Визначте перелік можливостей, вигід, загроз та ризиків для цієї ідеї.

РОЗДІЛ III.

АНАЛІЗ РИНКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ЗАПУСКУ ТА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТАРТАП-ПРОЕКТОМ

3.1. Науково-методичні засади маркетингового аналізу ринкових можливостей запуску стартап-проектів

Ринкові можливості – це сприятливі умови і обставини, які обумовлюють досягнення підприємствами ринкового успіху. Зворотньою стороною ринкових можливостей є ринкові загрози. Вони навпаки заважають підприємствам розвиватися і отримувати бажані ринкові результати. Будь-яке підприємство і, зокрема, будь-який стартап-проект для свого розвитку потребує своєчасного прийняття обґрунтованих стратегічних орієнтирів, цілей та визначення оптимальних шляхів їх досягнення. Все це стає можливим за умови уважного моніторингу маркетингового середовища та своєчасного виявлення маркетингових можливостей та маркетингових загроз. «Все, що існує, - застаріло!» [1] - заявляє Пітер Друкер, видатний економіст, основоположник теорії інноваційної економіки та підприємницького суспільства, батько менеджменту організацій 20 сторіччя. Це підтверджує нагальність постійного пошуку та аналізу нових ринкових можливостей та загроз, а також, визначає, що базовою умовою ринкового успіху стартап-проекту є чітке розуміння на кожному етапі життєвого циклу стартап-проекту існуючих маркетингових можливостей та загроз.

Ринкові можливості та загрози діють на всі підприємства та проекти присутні на відповідному ринку, а маркетингові можливості та загрози діють лише для відповідного підприємства та/або проекту, оскільки утворюються під впливом комбінації унікальних чинників, як це наочно видно з рис.1. Маркетингові можливості та загрози стартап-проекту знаходяться на перетині

множин цілей проекту, ресурсів проекту, ринкових можливостей та загроз стартап-проекту.

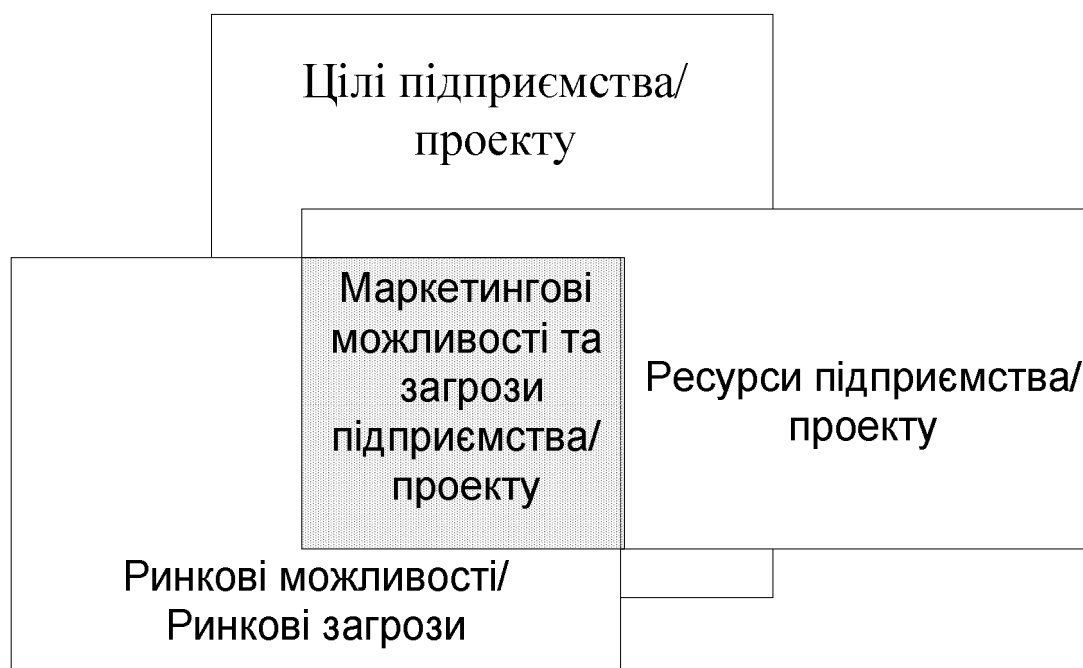


Рис. 3.1. Визначення маркетингових можливостей та загроз стартап-проекту [15]

Для визначення маркетингових можливостей та загроз стартап-проекту необхідно формалізувати цілі проекту, визначити та проаналізувати ресурси, ринкові можливості та ринкові загрози стартап-проекту.

Аналіз цілей починається з розгляду стратегічного бачення стартап-проекту. Стратегічне бачення – це те, яким засновники бажають бачити свій проект на ринках кінцевого періоду. Стратегічне бачення обов’язково має враховувати інтереси засновників та власників проекту, інтереси споживачів товарів, які створюватиме проект, інтереси співробітників проекту та інтереси суспільства в цілому.

Аналіз ринкових можливостей і загроз стартап-проекту передбачає ретельне вивчення зовнішнього маркетингового середовища, тобто середовища, яке утворює ринок, та яке складається з підконтрольних і неконтрольованих чинників суб’єктів та сил, що впливають на проект.

Маркетинговим середовищем називають сукупність чинників та сил, які діють на підприємство або проект ззовні або зсередини та спричиняють можливості та загрози для його розвитку. Филип Котлер визначає маркетингове середовище як сукупність факторів, що впливають на здатність підприємства розвивати та підтримувати стосунки з цільовим ринком [4].

Н.В.Куденко зазначає, що розуміння факторів маркетингового середовища є одною з головних передумов створення стійких ринкових позицій та сприятливих перспектив стратегічного розвитку [5].

Чинники маркетингового середовища можна умовно класифікувати наступним чином (рис. 2).



Рис. 3.2. Чинники маркетингового середовища.

Фактори макромаркетингового середовища в загальному випадку не піддаються контролю з боку проекту або підприємства, але натомість впливають на діяльність проекту або підприємства. Тому аналізуючи ці фактори варто враховувати їх вплив та визначати можливості розвивати проект в умовах впливу цих факторів.

Фактори мікроркетингового середовища здебільшого піддаються впливу з боку проекту, тому, на відміну від факторів макроркетингового середовища можуть бути керованими проектом.

Аналіз ресурсів стартап-проекту передбачає вивчення внутрішнього маркетингового середовища стартап-проекту. Результатом аналізу внутрішнього маркетингового середовища є розуміння сильних і слабких сторін стартап-проекту, а також можливостей для їх створення та подолання відповідно.

Методи та інструменти аналізу маркетингового середовища розглянуто в наступному пункті 3.2.

Також, корисним з точки зору з'ясування перспектив розвитку стартап-проекту може стати оцінка потенціалу інноваційного розвитку проекту [2, 3].

Список бібліографічних посилань (References)

1. Друкер П. Классические работы по менеджменту = Classic Drucker. — М.: «Альпина Бизнес Букс», 2008. — С. 220. — ISBN 978-5-9614-0752-5.
2. Ілляшенко С. М., Аналіз ринкових можливостей і потенціалу інноваційного розвитку організації на базі екологічних інновацій // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012, № 3 <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua>.
3. Шипуліна Ю.С. Управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.02.02 / Шипуліна Юлія Сергіївна. – Суми : Сумський держ. ун-т, 2006. – 253 с.
4. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент / Ф. Котлер, К.Л.Келлер, А.Ф. Павленко та інші. - К.: «Хімджест», 2008. – 720 с.
5. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. / Н.В.Куденко – К.: КНЕУ, 202. – 245 с.
6. Портер М. Конкуренція. / М Портер – Вільямс, 2016. – 608с.
7. Гур`янов А.Б. Системний підхід до стратегічного управління підприємством/ А.Б. Гур`янов, О.А Гришко // Економіка підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості № 34, 2011. С. 274 – 277.
8. Єфімова О. Системний підхід — основа управління діяльністю підприємств/ О.Єфімова//Персонал №2 – 2007. С. 67–72.
9. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов - М.: ЗАОБизнес – школа «Интел – Синтез», 2000. – 640с.
10. Холод Б.І. Системний підхід – основа сучасного управління діяльністю промислових підприємств/ Б.І. Холод, О.М. Зборовська//Академічний огляд. 2010. № 1(32). с.48 -54.
11. Высочина М.В. Разработка элементов модели оценки эффективности функционирования предприятия// Культура народов Причерноморья. – 2004. – №55. – С. 7–10.

12. Смагина М.Н., Пархоменко Л.В., Процессы системы менеджмента качества / Под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасмова. – Тамбов: Ид-во тамб. гос. техн. ун-та, 2006. – 100 с.
13. Роджер Бест. Эффективность и рентабельность маркетинга [Электронный ресурс] // Mode of access. – Last access: 15.04.2013. – Режим доступа: http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/cost_efficiency.htm . - Назва заголовка з екрану.
14. Зозульов О.В., Писаренко Н.Л. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів. – К.: Знання-Прес, 2004. – 199 с. (13,43 ум. друк. арк.; авт. – 10,0 ум. друк. арк.).
15. Організаційно-управлінські механізми розвитку підприємницької діяльності національного господарства: монографія / О.А. Гавриш, П.В. Круш, Л.Є Довгань та ін. – К.: НТУУ „КПІ”, 2009. – 368 с. (21,39 ум. друк. арк.; авт. – 2,3 ум. друк. арк.).
16. Зозульов. О. В., Царьова Т.О. Підходи до проведення технологічного аудиту [Електронний ресурс] // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 3 (13). – С. 94-103. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n3.html>

3.2. Аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників запуску стартап-проектів

Аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників запуску стартап-проектів передбачає ретельне вивчення макро- та мікрорекетингового середовища, а також внутрішнього рекетингового середовища.

Макрорекетингове середовище є в загальному випадку непідконтрольним команді стартап-проекту. Воно складається з політико-правового, економічного, науково-технічного, соціально-культурного, демографічного та природного середовища. Аналіз макрорекетингового середовища передбачає ретельний розгляд кожної групи факторів, визначення суттєво діючих факторів, визначення їх впливу на розвиток проекту та встановлення власне ринкових можливостей та загроз які спричинені дією кожного з визначених факторів.

При аналізі зовнішніх чинників запуску стартап-проекту доцільно застосовувати модель 3К – тобто для визначення ринкових можливостей та загроз спричинених дією факторів слід розглядати дію кожного фактора в трьох напрямках: – 1)безпосередньо на стартап-проект, 2)на конкурентів стартап-проекту та 3)на споживачів стартап-проекту.

При аналізі політико-правового середовища розглядають рівень політичної стабільності в країні та регіоні, захист державою інтересів підприємців, його ставлення до різних форм власності, роботу законодавчої, виконавчої та судової систем в державі і вплив цього на ведення бізнесу, наявність та стабільність законодавчої бази, нормативні документи та правові акти з захисту навколишнього середовища, стандарти в сфері виробництва та споживання відповідної (пов'язаної зі стартап-проектом) продукції та послуг, нормативні документи на ведення відповідного бізнесу. Також слід зважити наявність та дію законодавчих актів з захисту прав споживачів, обмежень з пакування та рекламування товарів пов'язаних з досліджуваним стартап-

пректом, різноманітні стандарти, які впливають на товар, що буде вироблятися в ході реалізації стартап-проекту, а також його складові та матеріали, які використовуватимуться.

Аналіз економічного середовища передбачає ретельний розгляд системи макроекономічних показників регіону де планується розгорнути стартап-проект та де знаходяться споживачі його товарів - тенденцій розвитку економіки та макроекономічні процеси, які наразі відбуваються, структури економіки, сформованості ринкової інфраструктури, особливо тої, якої потребує реалізація стартап-проекту, рівня та темпів інфляції, безробіття, рівня життя та платоспроможності на промислових та споживчих ринках.

Дослідження науково-технічного середовища потребує аналізу рівня та факторів науково-технічного розвитку регіону розгортання стартап-проекту – його технологічного рівня, швидкості науково-технічного прогресу, готовності до сприйняття інновацій, наявності фахівців та освітніх установ з підготовки фахівців.

При аналізі соціально-культурного середовища визначають можливості формування попиту на товар стартап-проекту, традиційні, релігійні уподобання та соціальні процеси, які цьому сприятимуть або заважатимуть. Також розглядається ступінь звичності/інноваційності очікуваних товарів та ставлення до цього в суспільстві і соціальні тенденції, які впливають на формування споживчої культури.

Аналіз демографічного середовища передбачає визначення та розгляд факторів пов'язаних зі структурою (віковою, половою тощо) населення, міграційними процесами, рівнем урбанізації тощо, які суттєво впливають на розвиток стартап-проекту та на купівлю і споживання його товарів.

Вплив природного середовища на розвиток стартап-проектів визначається такими чинниками як наявність та можливість доступу до необхідних для реалізації стартап-проекту природних ресурсів та їх вартість, кліматичні умови та обмеження тощо.

Для полегшення узагальнення результатів аналізу макромаркетингового середовища можна скористатися наступними таблицями та діаграмами.



Рис. 3.3. Діаграма впливу макромаркетингового середовища

Таблиця 3.1.

Звідна таблиця аналізу макромаркетингового середовища стартап-проекту

Фактор	Вплив на проект (ринкові можливості, ринкові загрози)	Оцінка дії фактора Е (- 100.....100)	Важливість фактора W (0....1)

Аналіз мікрмаркетингового середовища передбачає розгляд дії таких груп факторів як: споживачі, конкуренти, постачальники, маркетингові посередники та контактні аудиторії.

Споживачі	Конкуренти	Постачальники	Маркетингові посередники	Контактні аудиторії
Домогосподарства	Видові	Сировини	Торгові посередники	ЗМІ
Виробничі підприємства	Родові	Технологій	Фінансові посередники	Громадські організації
Торгові підприємства	Потенційні	Допоміжних матеріалів	Транспортні та логістичні посередники	Асоціації
Державні організації	Постачальники/ Споживачі	Кваліфікованого персоналу	Інформаційні посередники	Лідери думок
Некомерційні організації		Державні установи та комітети

Рис. 3.4. Мікромаркетингове середовище стартап-проекта

Аналізуючи споживачів важливо:

- виявити потенційних споживачів;
- проаналізувати їх базові та супутні потреби;
- зафіксувати та охарактеризувати профілі різних потенційних споживачів.

Для того щоб виявити потенційних споживачів важливо зрозуміти у кого виникають ті задачі, які можна розв'язати за допомогою товару, який вироблятиме/створюватиме стартап-проект.

Аналізуючи потенційних споживачів можна виявити:

- потенційних споживачів з актуалізованою потребою;
- потенційних споживачів зі слабоактуалізованою потребою;
- потенційних споживачів з неактуалізованою потребою.

Потенційні споживачі з актуалізованою потребою в товарі, який збирається виробляти стартап-проект, це ті, хто вже вирішив придбати відповідний товар і знаходиться в процесі прийняття рішення у кого саме цей товар купувати, пошуку постачальника.

Потенційні споживачі зі слабоактуалізованою потребою в товарі, який збирається виробляти стартап-проект, це ті, хто ще знаходиться на попередніх етапах прийняття рішення про купівлю і звертає свою увагу на інформацію про

товар. Його характеристики та переваги, способи його застосування, а також існуючих виробників та продавців.

Потенційні споживачі з неактуалізованою потребою - це ті, хто ще не знаходиться в процесі прийняття рішення про купівлю, але має потреби та задачі, які можуть бути вирішені за допомогою товару, який збирається виробляти стартап-проект. Такі потенційні споживачі в першу чергу потребують усвідомлення своїх потреб та інформації щодо ефективних шляхів їх задоволення.

Аналіз конкурентів передбачає:

- визначення типу конкурентних відносин на ринку;
- виявлення та аналіз видових конкурентів;
- виявлення та аналіз родових конкурентів;
- аналіз бар'єрів входу/виходу на/з ринку;
- дослідження та прогнозування шляхів появи нових конкурентів;
- аналіз конкуренції з боку постачальників;
- аналіз конкуренції з боку споживачів.

Провести ретельний аналіз конкурентів допомагає використання моделі п'яти сил, яку запропонував М. Портер [6].

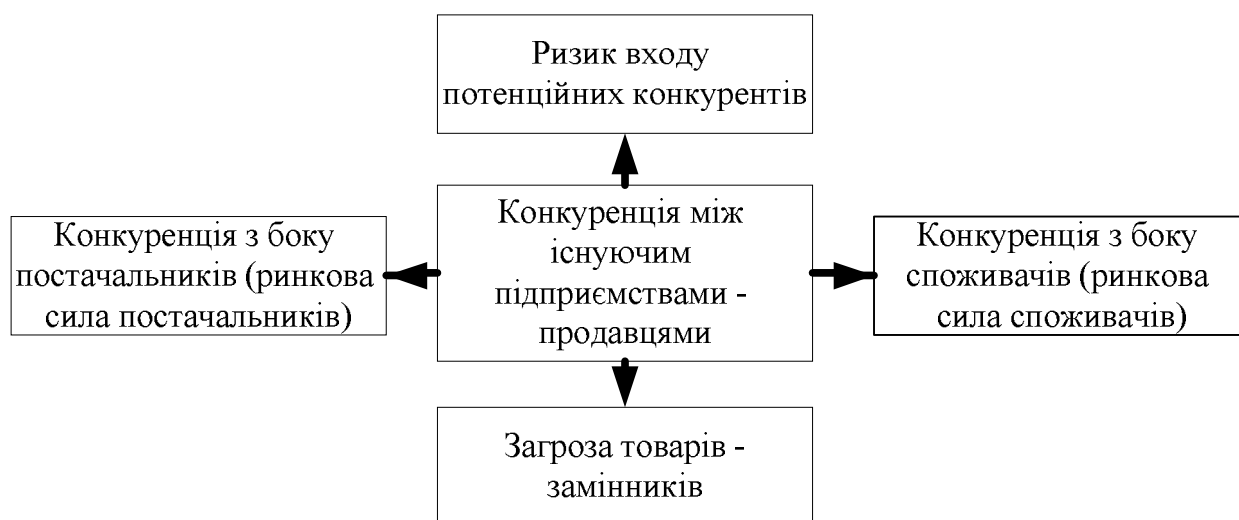


Рис. 3.5. Аналіз конкуренції за допомогою моделі п'яти сил М. Портера

Аналізуючи конкурентів важливо приділити увагу визначенню власної конкурентоспроможності та можливостей її посилення. Для цього можна

скористатися побудовою карт галузі та кластеру. Цей підхід також запропонував Майкл Портер [6]. Приклади побудованих карт галузі та кластеру для аналізу конкурентоспроможності проекту наведено на рисунках 6 та 7 відповідно.

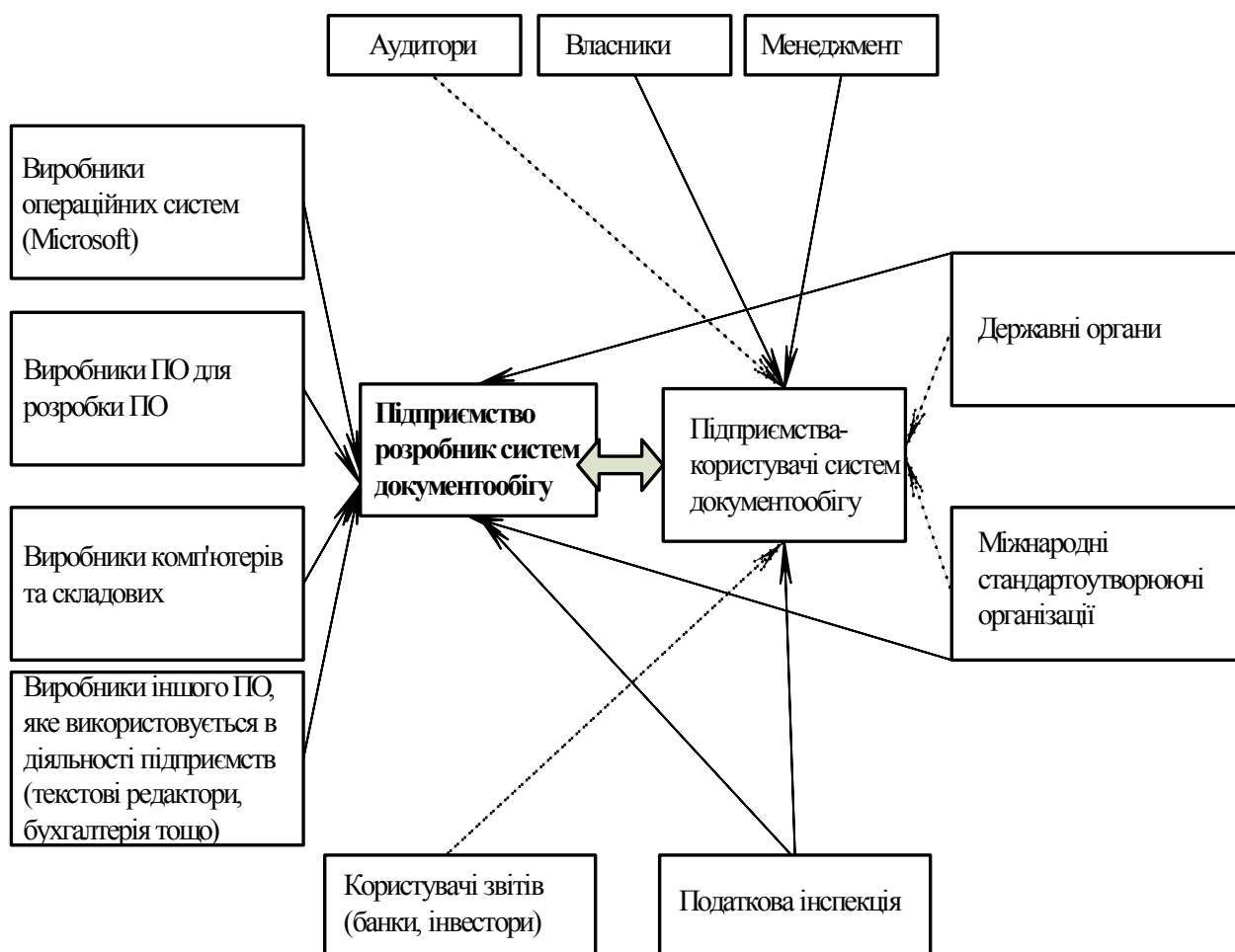


Рис. 3.6. Аналіз конкурентоспроможності. Карта галузі

Для проведення аналізу постачальників необхідно:

- визначити напрямки закупівель, які обслуговують роботу стартап-проекту;
- визначити коло потенційних постачальників за кожним з виявлених напрямків закупівель;
- Скласти метрики оцінки постачальника за кожним з напрямків закупівель;
- Оцінити потенційних постачальників відповідно до укладених метрик та ранжувати їх за привабливістю.

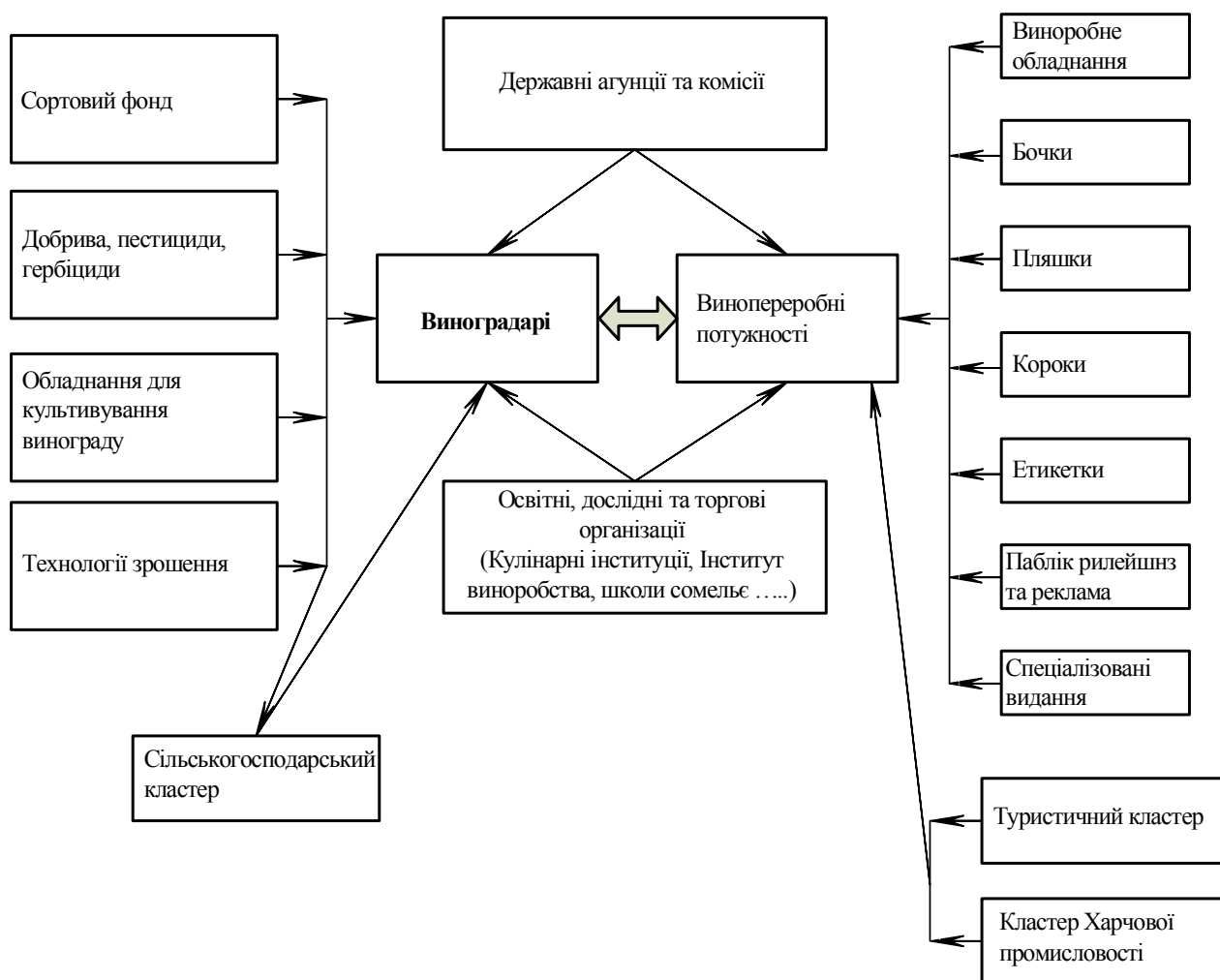


Рис. 3.7. Аналіз конкурентоспроможності. Карта кластеру (адаптовано [6])

Особливу увагу треба звернути на ті напрямки закупівель де на ринку присутні постачальники монополісти. Це може містити загрозу для стартап-проекту, тож важливо наперед передбачити стратегію роботи (мінімізацію, страхування чи прийняття ризику) з такими загрозами.

Маркетингові посередники – це підприємства та організації, які можуть допомагати стартап-проекту в виробництві, просуванні, збуті та розповсюдженні товарів. Серед маркетингових посередників можна виділити транспортні, логістичні та торгові компанії, агентства з надання маркетингових, фінансових, юридичних та аудиторських послуг.

Контактні аудиторії – це будь-які групи людей чи підприємства, які представляють реальний чи потенційний інтерес до стартап-проекту або

впливають на його здатність досягати поставлених цілей. Серед контактних аудиторій виділяють засоби масової інформації, державні та фінансові установи, асоціації та громадські організації, лідерів думок, референтні групи, місцеві та внутрішні контактні аудиторії, тощо.

Аналіз маркетингових посередників та контактних аудиторій проводиться аналогічно аналізу постачальників.

Аналіз внутрішніх чинників запуску стартап-проекту передбачає ретельний та системний перегляд всіх функціональних складових стартап-проекту – системи управління, маркетингу, виробництва, фінансів, кадрового потенціалу тощо. Досліджуючи внутрішнє середовище стартап-проекту важливо розглянути і охарактеризувати, визначити чи становлять ці чинники сильні чи слабкі сторони проекту на поточний момент, наступні чинники: організаційний ресурс, команда проекту, асортимент товарів, їх якість, сервісне обслуговування, система збуту та канали розподілу, торгові марки та марочна політика, рекламне забезпечення, виробничі та технологічні потужності, переваги розташування виробничих потужностей, доступність джерел сировини, екологічність товарів та виробництва, екологічна безпека, фінансові ресурси та можливості залучення інвестицій, оборотні кошти, доступність кредитування, управлінський потенціал, кваліфікація та мотивованість працівників, дослідницький потенціал проекту, наявність патентів, власних розробок та досліджень, тощо.

Для аналізу внутрішніх чинників зручно застосувати матрицю Важливість/Ефективність, яка дозволить наочно визначити сильні та слабкі сторони, а також ресурси для посилення сильних сторін та усунення слабких сторін.

Таблиця 3.2

Матриця «Важливість/Ефективність»

Ефективність	Важливість	
	Висока	Низька
Висока	Сильні сторони Продовжувати зберігати високий рівень	Надмірна увага малозначущим факторам
Низька	Слабкі сторони Вимагає особливої уваги	Низький пріоритет

Багато вітчизняних підприємств сьогодні визнають важливість маркетингової діяльності в забезпеченні високих економічних показників діяльності підприємства та його розвитку. Проте спрямованість маркетингової діяльності, функції та задачі які потребують вирішення в процесі маркетингової діяльності для багатьох підприємств залишаються дискусійними. Й досі часті випадки, коли маркетингова діяльність підприємств зводиться до інформаційної підтримки продаж, забезпечення підприємства ринковою інформацією та забезпечення споживачів інформацією про товари та послуги підприємства, підготовки торгових пропозицій та супровід продаж на тактичному рівні. Такий підхід не забезпечує системності маркетингу і, відповідно не дозволяє маркетингу суттєво впливати на підвищення прибутковості підприємства, його валові продажі, ринкові позиції, розвиток.

Важливою передумовою такого стану речей є відсутність вибудованої чіткої системи маркетингових ROI підприємства. Це не дозволяє адекватно оцінити результативність та ефективність робіт та зусиль, які виконуються фахівцями залученими у маркетингову діяльність підприємства, визначити причини, які нівелюють ці зусилля зменшуючи ринкові результати діяльності підприємства.

Таким чином, поширена ситуація, коли нечітка постановка цілей маркетингової діяльності підприємства та невизначені шляхи їх досягнення нівелюють багато прикладених зусиль фахівців та спрямовують до екстенсивного використання наявного маркетингового бюджету.

На сьогоднішній день системне управління загально визнано найпотужнішим підходом, який дозволяє максимізувати результати діяльності підприємства, забезпечити його найбільшу адаптивність та стійкість розвитку, високу гнучкість та багатоваріантність вибору рішень [7; 8; 9; 10]. Можна стверджувати, що передумовою високих ринкових результатів діяльності підприємства протягом тривалого періоду часу є впровадження та забезпечення системного управління маркетинговою діяльністю цього підприємства [9].

Концепція системного управління передбачає наявність цілей, узгоджених між собою за рівнями та елементами системи, та можливість їх кількісної оцінки в процесі функціонування системи [7; 10]. Виходячи з цього, для забезпечення системного управління маркетинговою діяльністю підприємства можна запропонувати:

формування системи маркетингових цілей підприємства. Вона має бути інтегрованою в загальну систему цілей підприємства і узгоджена на всіх рівнях управління підприємством, і в першу чергу - на корпоративному, бізнес та функціональному рівнях.

створення системи показників, які дозволяють кількісно виміряти та системно відобразити поточний стан маркетингових досягнень підприємства – система показників ефективності маркетингу.

Розглянемо вищезазначене детальніше.

Система цілей маркетингу

Створення узгодженої за рівнями управління та елементами системи маркетингових цілей передбачає узгодженість стратегічного бачення підприємства (корпоративний рівень, бізнес-рівень), поточної маркетингової управлінської проблеми (бізнес-рівень, функціональний рівень) та цілей маркетингу відповідно структурі маркетингових рішень підприємства – цілей з

охоплення ринку, конкурентної поведінки, позиціонування, товарної, цінової політики, розподілення та збуту, комплексу маркетингових комунікацій.

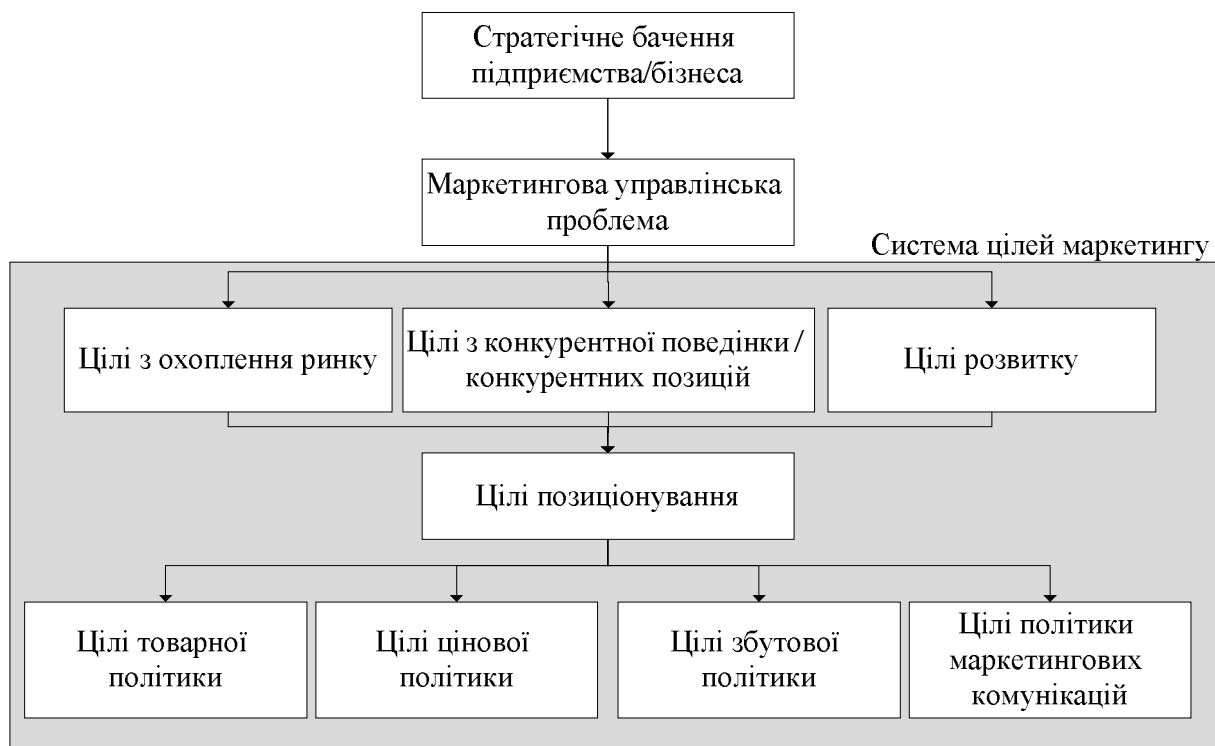


Рис. 3.8. Формування системи цілей маркетингу

Також, виконання принципів системності передбачає, що розташовані нижче за ієрархією цілі підпорядковуються вищим та, в своїй сукупності, забезпечують їх досягнення. Так, наприклад, цілі з охоплення ринку, конкурентної поведінки та росту підпорядковуються маркетинговій управлінській проблемі та разом розкривають спосіб її вирішення.

Крім цього важливо, щоб кожна з цілей відповідала вимогам SMART – тобто була достатньо простою, вимірною, реальною, такою, яка може бути досягнутою в даній ситуації та у зазначений час.

Для побудови описаної вище системи цілей маркетингу, а також для управління досягненням цих цілей в процесі маркетингової діяльності, дуже в нагоді стає система показників ефективності маркетингу.

Система показників ефективності маркетингу підприємства

Показники ефективності маркетингу дозволяють зафіксувати та вимірювати результати ринкової діяльності підприємства та «вартість» цих результатів для підприємства. Так наприклад до показників ефективності маркетингу можна віднести наступні (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Показники ефективності маркетингу

Показники	Результативності	Ефективності
Охоплення ринку	Кількість клієнтів; Кількість постійних клієнтів; Кількість лояльних клієнтів; Співвідношення задоволених і незадоволених клієнтів; Співвідношення кількості клієнтів за обсягами закупок; ...	Вартість залучення клієнта; Вартість утримання постійних клієнтів; Час/вартість генерації ліда; Вартість програм лояльності в розрахунку на 1 лояльного клієнта; ...
Конкурентних позицій	Рівень проникнення в сегмент; Абсолютна та відносні частки ринку; Рівень конкурентоспроможності; ...	Вартість збільшення часток ринку; Вартість підвищення конкурентоспроможності; ...
Позиціонування	Рівень диференціації ТМ/компанії; Кількість потенційних споживачів, які сприймають параметри позиціонування; Кількість потенційних споживачів, для яких параметри позиціонування є факторами вибору; ...	Відносна вартість диференціації ТМ / компанії; ...
Товарної політики	Відносна якість товару; Відносна якість обслуговування; Відносна споживча цінність; ...	Відносна вартість зміни споживчої цінності; ...
Цінової політики	Ширина цінової лінійки; Кількість цінових пропозицій; ...	Рівень диференціації цінових пропозицій модельного ряду; ...
Збутової політики	Обсяги продаж; Динаміка обсягів продаж; Частка несвоєчасних поставок; ...	Витрати на обслуговування 1 споживача; ...
Просування	Кількість інформованих споживачів; Рівень обізнаності про УТП; ...	Вартість одного контакту; Відносна вартість підвищення інформованості цільової аудиторії; ...

Кожен з показників обов'язково має бути кількісно вимірюваним.

Система показників ефективності маркетингу складається з часткових та комплексних показників та може містити статичні та динамічні, абсолютні та відносні показники. Розглянемо це детальніше на прикладах. Так, «кількість задоволених споживачів» є абсолютним показником, а «частка задоволених споживачів» – відносним. «Кількість постійних споживачів» – статичний показник, а «приріст кількості постійних споживачів» – динамічний (тобто такий, що відображає зміну статичного показника у часі). «Кількість споживачів» може бути комплексним показником і складатися з таких часткових показників як: «кількість нових споживачів» та «кількість постійних споживачів». Часткові показники утворюють наступний, нижчий за ієрархією рівень системи показників ефективності маркетингу, в своїй сукупності розкривають всі основні складові комплексного показника до якого відносяться, і в свою чергу можуть бути комплексними стосовно часткових показників нижчого рівня. Так для нашого прикладу «кількість постійних споживачів» може бути комплексним показником для часткових показників, які відображатимуть кількість та частку постійних споживачів за обсягами та частотою закупок, тощо.

Також може бути застосоване розмежування показників ефективності маркетингу на внутрішні (кількість дефектів продукту, несвоєчасність формування рахунків тощо), зовнішні (задоволеність споживачів, відносна якість товарів), поточні (вчасність поставок, ін.) та кінцеві (чистий прибуток/дохід, ін) [13].

Список бібліографічних посилань (References)

1. Друкер П. Классические работы по менеджменту = Classic Drucker. — М.: «Альпина Бизнес Букс», 2008. — С. 220. — ISBN 978-5-9614-0752-5.
2. Ілляшенко С. М. Аналіз ринкових можливостей і потенціалу інноваційного розвитку організації на базі екологічних інновацій // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012, № 3 <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua>.
3. Шипуліна Ю.С. Управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.02.02 / Шипуліна Юлія Сергіївна. – Суми : Сумський держ. ун-т, 2006. – 253 с.
4. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент / Ф. Котлер, К.Л.Келлер, А.Ф. Павленко та інші. - К.: «Хімджест», 2008. – 720 с.
5. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. / Н.В.Куденко – К.: КНЕУ, 202. – 245 с.
6. Портер М. Конкуренция. / М Портер – Вильямс, 2016. – 608с.
7. Гур`янов А.Б. Системний підхід до стратегічного управління підприємством/ А.Б. Гур`янов, О.А Гришко // Економіка підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості № 34, 2011. С. 274 – 277.
8. Єфімова О. Системний підхід — основа управління діяльністю підприємств/ О.Єфімова//Персонал №2 – 2007. С. 67–72.
9. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов - М.: ЗАОБизнес – школа «Интел – Синтез», 2000. – 640с.
- 10.Холод Б.І. Системний підхід – основа сучасного управління діяльністю промислових підприємств/ Б.І. Холод, О.М. Зборовська//Академічний огляд. 2010. № 1(32). с.48 -54.
- 11.Высочина М.В. Разработка элементов модели оценки эффективности функционирования предприятия// Культура народов Причерноморья. – 2004. – №55. – С. 7–10.
- 12.Смагина М.Н., Пархоменко Л.В., Процессы системы менеджмента качества / Под науч. ред. д-ра екон. наук, проф. Б.И. Герасмова. – Тамбов: Ид-во тамб. гос. техн. ун-та, 2006. – 100 с.

- 13.Роджер Бест. Эффективность и рентабельность маркетинга [Електронний ресурс] // Mode of access. – Last access: 15.04.2013. – Режим доступу: http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/cost_efficiency.htm . - Назва заголовка з екрану.
- 14.Зозульов О.В., Писаренко Н.Л. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів. – К.: Знання-Прес, 2004. – 199 с. (13,43 ум. друк. арк.; авт. – 10,0 ум. друк. арк.).
- 15.Організаційно-управлінські механізми розвитку підприємницької діяльності національного господарства: монографія / О.А. Гавриш, П.В. Круш, Л.Є Довгань та ін. – К.: НТУУ „КПІ”, 2009. – 368 с. (21,39 ум. друк. арк.; авт. – 2,3 ум. друк. арк.).
- 16.Зозульов. О. В., Царьова Т.О. Підходи до проведення технологічного аудиту [Електронний ресурс] // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 3 (13). – С. 94-103. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n3.html>

3.3. Загальні положення процесу стратегічного управління

Стратегічне управління – це діяльність, спрямована на досягнення основних поставлених цілей та завдань організації, визначених на основі передбачення можливих змін оточуючого середовища та організаційного потенціалу, шляхом координації та розподілення ресурсів.

Стратегічне управління на підприємстві передбачає:

- Розробку стратегії та складання стратегічних планів;
- Організацію виконання стратегічних планів;
- Координацію дій з реалізації стратегічних планів;
- Мотивацію на досягнення передбачених стратегією результатів;
- Контроль процесу виконання стратегії.

Переваги та недоліки стратегічного управління:

Переваги	Недоліки
- забезпечення <u>спрямованості розвитку</u> всієї організації шляхом постановки цілей та завдань	- якщо у високотурбулентному ринковому середовищі немає можливості передбачити зміни, то система матиме реактивний характер
- <u>гнучка реакція та своєчасні зміни</u> організації, що відповідають оточенню та ситуації та дозволяють досягти конкурентних переваг, що надає можливість організації розвиватись в довгостроковій перспективі та досягати своїх цілей, відсутність форсмажору	- складність управління повинна відповідати складності компанії, як системи, та складності маркетингового середовища, як системного оточення (компанія може просто не дорости до певного рівня складності (або різноманіття))
- можливість для керівників оцінювати <u>альтернативні варіанти розподілення</u>	- потребує розподілу прав та обов'язків, певної автономії та

ресурсів та приймати скоординовані рішення на всіх рівнях управління, пов'язаних із діючою стратегією	побудови організації за системним підходом із ієрархічними рівнями, що може бути психологічно складним для керівництва
- створення середовища, що сприяє активному, творчому, ініціативному управлінню та протидіє пасивному реагуванню на ситуацію, що змінюється	- дорого в короткостроковому періоді (потрібно багато грошей одразу)
- синергетичний ефект від злагодженої роботи підрозділів, осіб та стратегій	- підвищені вимоги до ресурсів, наприклад до кваліфікації фахівців, яких може і не бути
- можливість використати стратегічні вікна, спрогнозовані в ході стратегічного планування	- потрібна масштабна та злагоджена система збору інформації (є три типи інфодиверсії: дезінформація, надмірна інформація, недоінформація)
- з точки зору довгострокового існування – є дешевшим, ніж постійно реагувати на проблеми, що вже виникли	- витрати часу на реалізацію стратегічного управління. Рішення може застарівати ще до впровадження на ринок.

Рівні управління підприємством:

Корпоративний

Бізнес рівень

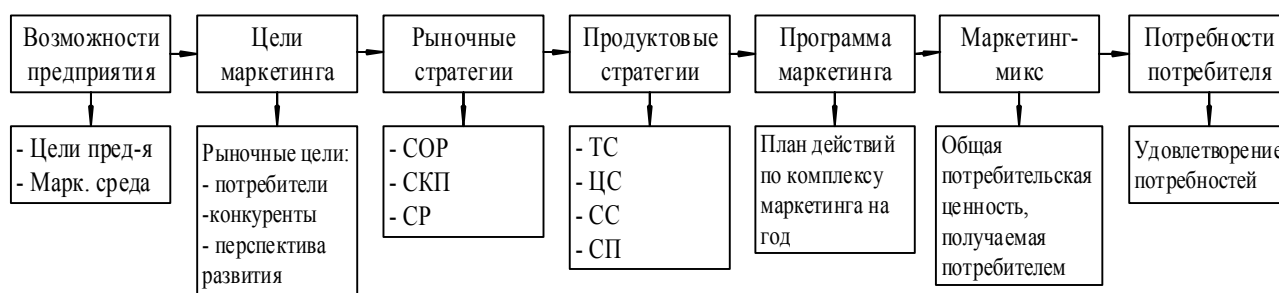
Функціональний рівень

Стратегічний маркетинг в системі загального корпоративного управління.

Стратегічний маркетинг – це управлінська діяльність, пов'язана із розробленням та реалізацією рішень в сфері товарно-ринкової активності

підприємства, спрямована на досягнення ним стратегічних конкурентних переваг та забезпечення довгострокової прибутковості.

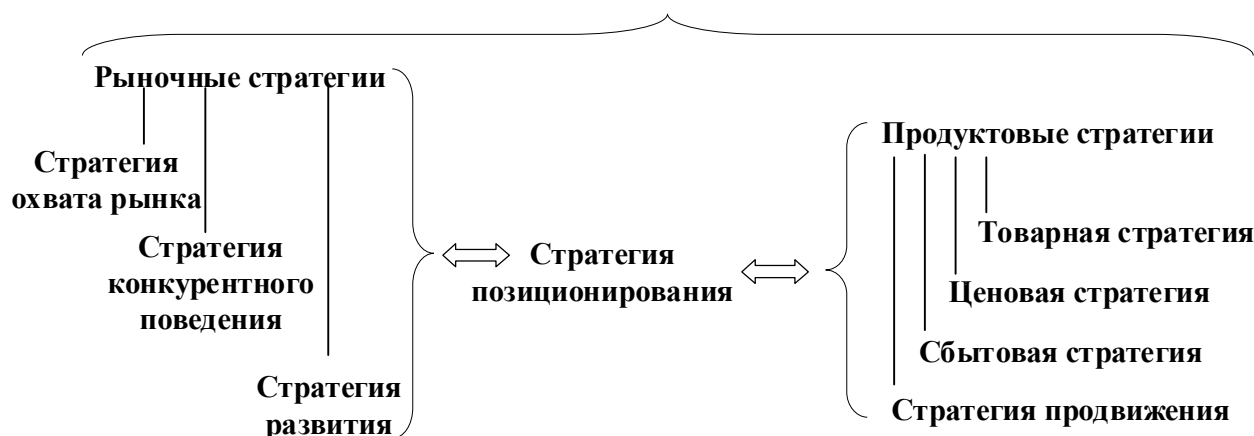
Схема узгодження економічних інтересів споживача та виробника



Стратегічний маркетинг може бути присутнім на всіх рівнях стратегічного управління підприємством.

Маркетингова стратегія в базовому варіанті має такий набір рішень

Маркетинговая стратегия



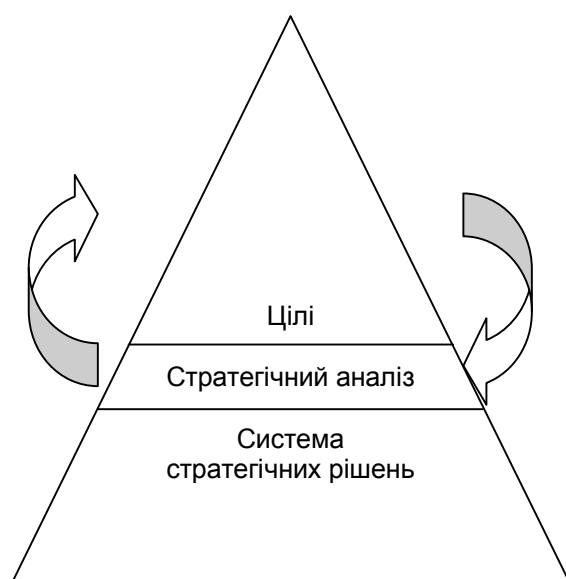
Функції стратегічного маркетингу. Етапи розробки стратегії маркетингу. Система показників ефективності та цілей маркетингу.

Стратегічний маркетинг передбачає:

- Розробку маркетингової стратегії та складання маркетингових стратегічних планів;
- Організацію виконання маркетингових стратегічних планів;
- Координацію дій з реалізації маркетингової стратегії;
- Мотивацію на досягнення стратегічних ринкових результатів;

- Контроль процесу виконання маркетингової стратегії.

Послідовність розробки стратегії має такий вигляд:



Стратегічне бачення – уявлення про те, яким власники бізнесу хочуть бачити своє підприємство на ринках кінцевого періоду. Це найбільш глобальний орієнтир для підприємства.

Місія – PR форма стратегічного бачення.

Маркетингова управлінська проблема (МУП) – розуміння того, який наступний крок в управлінні компанією, досягненні її ринкових результатів, необхідно зробити для її розвитку.

Щоб маркетинг працював системно використовують систему показників ефективності маркетингу:

- узгоджену за кожною складовою маркетингової діяльності,
- яка структурно повторює (відображає) маркетингову діяльність,
- набір цих показників має бути мінімальним та повним (необхідним та достатнім).

Наявність системи показників маркетингу дозволяє:

- відслідковувати роботу компанії у динаміці;
- зіставляти її результативність із минулими періодами;

- прогнозувати її результативність на майбутнє;
- відповідно до трьох попередніх функцій: вибудувати систему цілей маркетингу.

Формування системи маркетингових цілей підприємства передбачає:



Для формування системи цілей кожному показнику системи показників ефективності маркетингу задаємо конкретних значень відповідно методу SMART.

Стратегічний аналіз, рівні стратегічного аналізу. Портфельний аналіз.

Загальний стратегічний аналіз, який включає принаймні портфельний та ситуаційний аналіз (аналіз маркетингового середовища, SWOT-аналіз) передуює визначенню системи цілей маркетингу.

Розроблення кожної стратегічної складової маркетингової стратегії потребує відповідного специфічного аналізу, який спирається на результати загального стратегічного аналізу. Так, розроблення стратегії охоплення ринку потребує визначення цільового ринку, аналізу мотивацій та можливостей застосування методів охоплення ринку; розроблення стратегії конкурентної

поведінки потребує проведення ґрунтовного конкурентного аналізу; розроблення стратегії позиціонування потребує стратегічного аналізу з визначення можливостей позиціонування, тощо.

Проведення портфельного аналізу передбачає дослідження збалансованості портфелю. Збалансований портфель генерує для підприємства цільовий фінансовий потік та створює передумови для забезпечення цільового фінансового потоку в майбутньому. Також збалансований портфель забезпечує стійкість та розвиток ринкових позицій підприємства.

В маркетингу розглядають:

- портфель бізнесів
- портфель товарів
- портфель ринків
- портфель марок

Методи виконання портфельного аналізу

Аналітичний	Матричний
Розраховується показники прибутковості та перспективності і їх складові; Важлива задача – визначення часу, який потрібно аби змінити даний портфель.	<ul style="list-style-type: none"> • Матриця БКГ (BCG) — Аналіз темпів росту і частки ринку • Матриця МКК (MCC) — Аналіз відповідності бізнесу місії підприємства і її ключовим компетенціям • Матриця GE / McKinsey — Аналіз порівняльної привабливості ринку та конкурентоспроможності бізнесу • Матриця Shell — Аналіз привабливості ресурсномісткою галузі в залежності від конкурентоспроможності • Матриця Ансофа — Аналіз стратегії по відношенню до ринків та продуктів • Матриця ADL — Аналіз життєвого циклу галузі та відносного положення на ринку

Послідовність виконання портфельного аналізу:

1. Опис портфелів;
2. Визначення рівнів портфелів для яких проводитиметься аналіз та послідовності аналізу всіх відібраних для аналізу портфелів;
3. Визначення методів аналізу, які застосовуватимуться;
4. Збір та систематизація вихідних даних для аналізу;

5. Проведення розрахунків, графічних побудов тощо;
6. Систематизація результатів аналізу, формулювання висновків.

Методи вибору оптимальної стратегії. Система цілей маркетингу.

SWOT-аналіз являє собою групування факторів маркетингового середовища на зовнішні та внутрішні (відносно фірми) та їх аналіз з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на маркетингову діяльність фірми.

Розгорнутий SWOT-аналіз допомагає систематизувати значні обсяги результатів вивчення внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища та враховуючи всі деталі визначитися зі стратегією оптимум.

За результатами аналізу складових внутрішнього середовища компанії (ресурсів, результатів портфельного аналізу) можна будувати матрицю «Важливість – ефективність»

Ефективність	Важливість	
	Висока	Низька
Висока	Сильні сторони Продовжувати зберігати високий рівень	Надмірна увага малозначущим факторам
Низька	Слабкі сторони Вимагає особливої уваги	Низький пріоритет

Наступним кроком розгорнутого SWOT-аналізу є проведення крос-аналізу: визначення маркетингових можливостей та загроз стартап-проекта шляхом перетину його сильних та слабких сторін з ринковими можливостями та загрозами.

В кожному з полів цієї матриці необхідно зазначити всі можливі комбінації і виділити ті, які повинні бути враховані в першу чергу.

	Ринкові можливості	Ринкові загрози
	1	1
	2	2
	3	3

Сильні сторони	Маркетингові можливості (ММ)	ММ
1		
2		
3		
...		
Слабкі сторони	МЗ	Маркетингові загрози (МЗ)
1		
2		
3		
...		

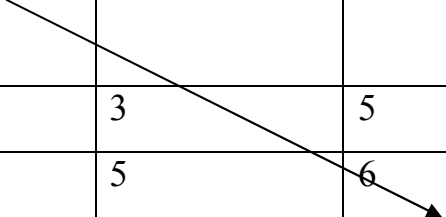
Визначитися з оптимальною стратегією допомагає паралельне опрацювання наступних матриць загроз та можливостей:

Матриця можливостей

Ймовірність	Вплив можливостей на стартап-проект			
		Сильний	Помірний	Малий
	Висока	1	2	4
	Середня	2	3	5
	Низька	4	5	6

Матриця загроз

Ймовірність використання загроз	Вплив загроз на стартап-проект			
		Сильний	Помірний	Малий
	Висока	1	2	4
	Середня	2	3	5
	Низька	4	5	6



Стратегія максимум, стратегія мінімум та стратегія оптимум.

Оптимістичний та песимістичний сценарії розвитку ситуації визначають стратегічний коридор, в межах якого розробляється стратегія оптимум – система управлінських дій за найвірогіднішого сценарію розвитку ситуації.

Результати, на отримання яких спрямована стратегія оптимум фіксуються в системі цілей маркетингу.

Основні положення теорії конкуренції. Конкурентний аналіз.

Мета: проведення конкурентного аналізу на прикладі діяльності конкретного стартап-проекту (на прикладі конкретного товарного ринку),

Базовий теоретичний матеріал

Конкуренція - це суперництво підприємств на ринку, спрямоване на оволодіння увагою потенційних споживачів.

Етапи розробки стратегії:

- Конкурентний аналіз;
- Уточнення конкурентних цілей;
- Система управлінських рішень з конкурентної поведінки.

Конкурентний аналіз передбачає аналіз конкурентної ситуації і оцінку ступеня конкурентних переваг як самого стартап-проекту, так і його суперників на ринку. Завдання конкурентного аналізу - відшукати конкурентні переваги стартап-проекту або його продукції, можливості створення, збереження та використання задля досягнення ринкових цілей.

Обов'язкові складові конкурентного аналізу:

1. визначення області конкуренції і рівнів, на яких конкурує продукція стартап-проекту, аналіз інтенсивності конкуренції за рівнями, виявлення кола її основних конкурентів;
2. оцінку загальної конкурентної ситуації в галузі і змін у структурі конкурентних сил;
3. аналіз конкурентних взаємин на ринку, класифікацію конкурентів за стратегічними групами;
4. аналіз конкурентних переваг і недоліків компанії і виявлення факторів, що визначають успіх у конкурентній боротьбі на ринку;
5. визначення профілю конкурентної реакції кожного з основних конкурентів;

Стратегія конкурентної поведінки.

Принципи конкурентної боротьби.

1. Принцип сили:

- Перевага в ресурсах та активності дає перевагу в конкурентній боротьбі;
- Концентрація сили (у просторі та у часі)
- Несподіваність

2. Принцип переваги позиції захисту.

- Захист ринкових позицій «сильніше» за розширення
- Захисту ринкових позицій сприяє «сила тертя»
- Дії з розширення ринкових позицій потребують часу

Конкурентні стратегії та стратегії конкурентної поведінки

I.

- Віолентна
- Патієнтна
- Коммутантна(поєднувальна)
- Експлерентна (піонерська)

II.

Стратегія «лідера»

- Розширення ринку
 - Залучення нових споживачів
 - Нові способи застосування товару
 - Збільшення інтенсивності використання товару
- Захист своєї частки ринку
 - Позиційна оборона (стаціонарні та мобільні бар'єри)
 - Захист флангів
 - Упереджуючі удари
 - Контратака
 - Мобільний захист
 - Скорочення
- Збільшення частки ринку
- Попереджуючі ринкові сигнали
- Фланговий наступ
- Лобова атака
- Оточення
- Глобальний сервіс

Стратегія «виклик лідеру»

- Наступ на позиції лідера
- Наступ на близьких за розміром конкурентів
- Наступ на навеликі регіональні та місцеві компанії
- Флангові атаки
- Фронтальний наступ
- Обхідні маневри

Стратегія «послідовника»

- «Наслідувач»
- «Двійник»
- «Імітатор»
- «Пристосовувач»

Стратегія «спеціаліста»

- За кінцевими споживачами
- За розміром споживачів
- За особливими споживачами
- За ланкою вертикальної інтеграції
- Географічна
- Товарна/ Продуктова
- За особливими якостями товару
- За особливостями обслуговування
- За співвідношенням ціна/якість
- За використанням каналів розподілу
- тощо

Критерій успіху «спеціаліста»- вірний вибір ніші.

III.

- Зменшення витрат (на виробництво, обслуговування, доставку, ...)
- Розширення асортименту
- Дешевших товарів
- Статусних товарів
- Інновацій
- Рівня обслуговування
- Особливостей розподілу
- Інтенсивних комунікацій

Стратегії олігопольного ринку

- Незалежна поведінка
- Кооперативна поведінка
- Адаптивна поведінка
- Випереджуюча поведінка
- Агресивна поведінка

Орієнтація на споживача. Стратегія сегментації. Визначення цільових ринків.

Стратегія охоплення ринку визначає для кого працює підприємство, які потреби, яким чином задовольняє.

Етапи розроблення стратегії охоплення ринку:

- Визначення цільового ринку;
- Вивчення мотиваційного поля цільових споживачів;
- Уточнення цілей з охоплення ринку;
- Формування системи управлінських рішень зі створення та

доставки цільової споживчої цінності цільовим споживачам.

Визначення цільового ринку:

- Опис ринку родової потреби;
- Макросегментація;
- Оцінка привабливості товарних ринків;
- Вибір цільових товарних ринків;
- Мікросегментація;
- Перевірка практичної значущості сегментації;
- Оцінка привабливості сегментів;
- Вибір цільових сегментів.

Підходи до охоплення ринку:

- Масовий маркетинг;
- Товарно-диференційований маркетинг;
- Цільовий маркетинг.

Стратегія охоплення ринку.

Стратегія охоплення ринку має включати управлінські рішення щодо цільових сегментів, створюваної для них споживчої цінності та методів охоплення цільових ринків.

Види стратегій охоплення ринку:

I.

- Стратегія концентрації, чи фокусу
- Стратегія функціонального фахівця
- Стратегія спеціалізації за клієнтом
- Стратегія селективної спеціалізації
- Стратегія повного охоплення

II.

- Стратегія вузької концентрації
- Стратегія широкої концентрації по товару
- Стратегія широкої концентрації по сегментах ринку
- Стратегія вибіркової концентрації
- Стратегія спеціалізації по товару
- Стратегія спеціалізації по сегментах ринку

Стратегія управління лояльністю.

Лояльність - чесне, сумлінне, прихильне ставлення до чого-небудь або до кого-небудь.

Аспекти лояльності:

- Лояльність споживачів;
- Лояльність співробітників;
- Лояльність інвесторів та партнерів.

Види лояльності:

I.

Поведінкова (Перехресний продаж/ Збільшення покупок/ Повторні покупки/Стійкість покупки)

Емоційна(Задоволеність/ Виправданий рівень/ Якість покупок);

II.

Поведінкова;

Сприйняття.

Методи оцінки лояльності:

- Скандинавська карта ринку;
- Повторная покупка;
- Нечутливість до дій конкурентів;
- «Метод однієї цифри» (від 1 до 10);

Стратегія позиціонування. Вибір основи позиціонування.

Мета позиціонування – створення і збереження позиції, яка приносить довгострокові максимальні прибутки.

Позиціонування - це дії щодо забезпечення конкурентоспроможного положення на ринку, розробка відповідного комплексу маркетингу та створення цільової споживчої цінності.

Позиціонування передбачає розробку і створення іміджу таким чином, щоб він зайняв у свідомості покупця гідне місце.

Етапи позиціонування:

- Вибір об'єкту позиціонування;
- Визначення конкурентів, їх товарів і марок, які присутні на даному сегменті;
- Вибір параметрів, за якими буде проводитися пошук основи позиціонування;
- Проведення порівняльного аналізу і побудова карт позиціонування;
- Аналіз карт позиціонування;
- Уточнення цілей позиціонування;
- Розробка стратегії позиціонування:

Стратегія позиціонування.

Розробка стратегії позиціонування:

Формулювання рекомендованої позиції;

Розробка нормативів для створення споживчої цінності (нормативів до комплексу маркетингу).

Види позиціонування:

- позиціонування, основане на відмінній якості (властивості) об'єкту позиціонування;
- позиціонування по відношенню до конкурента;
- позиціонування, засноване на вигодах або на способі вирішення проблем;
- позиціонування, засноване на особливому способі використання товару;.
- позиціонування, орієнтоване на певну категорію споживачів;
- позиціонування, засноване на розриві з певною категорією товарів;
- позиціонування відповідно культурним цінностям;.
- позиціонування за співвідношенням ціна-якість.

Рекомендована позиція повинна бути:

Унікальною;

Важливою для покупця;

Зрозумілою;

Актуальною протягом тривалого часу.

Для втілення обраного позиціонування необхідно розробити нормативи для комплексу маркетингу. Розроблена стратегія позиціонування є основою для розробки продуктової стратегії підприємства, а саме: товарної, цінової, збутової і просування.

Стратегія росту.

Відштовхуючись від задач росту:

- Збільшення прибутку
- Збільшення рентабельності
- Максимізація результативності та ефективності

Обираємо необхідні варіанти:

I.

1. Стратегія проникнення на ринок: старий товар на наявному ринку.
2. Стратегія розвитку ринку: старий товар на новому ринку.

3. Стратегія розвитку товару: новий товар на старому ринку.

4. Стратегія диверсифікації: новий товар на новому ринку.

II.

ІНТЕНСИВНИЙ РІСТ.

1. Глибоке впровадження на ринок;

2. Розширення меж ринку;

3. Удосконалення товару;

ІНТЕГРАЦІЙНИЙ РІСТ

ДИВЕРСИФІКАЦІЙНИЙ РІСТ.

1. Концентрична диверсифікація;

2. Горизонтальна диверсифікація;

3. Конгломератна диверсифікація.

Пробний маркетинг. Контроль виконання маркетингової стратегії підприємства.

Комплексні базові критерії оцінки ефективності:

○ Продуктивність

○ Ефективність

○ Екологічність

Пробний маркетинг.

Контроль за ходом реалізації маркетингової стратегії.

Список бібліографічних посилань (References)

1. Друкер П. Классические работы по менеджменту = Classic Drucker. — М.: «Альпина Бизнес Букс», 2008. — С. 220. — ISBN 978-5-9614-0752-5.
2. Ілляшенко С. М. Аналіз ринкових можливостей і потенціалу інноваційного розвитку організації на базі екологічних інновацій // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012, № 3 <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>
3. Шипуліна Ю. С. Управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.02.02 / Шипуліна Юлія Сергіївна. – Суми : Сумський держ. ун-т, 2006. – 253 с.
4. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. / Н.В.Куденко – К.: КНЕУ, 202. – 245 с.
5. Портер М. Конкуренция. / М Портер – Вильямс, 2016. – 608с.
6. Гур'янов А.Б. Системний підхід до стратегічного управління підприємством/ А.Б. Гур'янов, О.А Гришко // Економіка підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості № 34, 2011. С. 274 – 277.
7. Єфімова О. Системний підхід — основа управління діяльністю підприємств/ О.Єфімова//Персонал №2 – 2007. С. 67–72.
8. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов - М.: ЗАОБизнес – школа «Интел – Синтез», 2000. – 640с.
9. Язвінська Н.В. Стратегічний маркетинг: робочий зошит. / Н.В.Язвінська, Т.О.Царьова - НТУУ «КПІ» Електронне мережне навчальне видання, 2018. – 100с.
10. Холод Б.І. Системний підхід – основа сучасного управління діяльністю промислових підприємств/ Б.І. Холод, О.М. Зборовська//Академічний огляд. 2010. № 1(32). с.48 -54.
11. Роджер Бест. Эффективность и рентабельность маркетинга [Електронний ресурс] // Mode of access. – Last access: 15.04.2013. – Режим доступу: http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/cost_efficiency.htm . - Назва заголовка з екрану.

12. Зозульов О.В., Писаренко Н.Л. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів. – К.: Знання-Прес, 2004. – 199 с. (13,43 ум. друк. арк.; авт. – 10,0 ум. друк. арк.).
13. Організаційно-управлінські механізми розвитку підприємницької діяльності національного господарства: монографія / О.А. Гавриш, П.В. Круш, Л.Є Довгань та ін. – К.: НТУУ „КПІ”, 2009. – 368 с. (21,39 ум. друк. арк.; авт. – 2,3 ум. друк. арк.).
14. Зозульов. О. В., Царьова Т.О. Підходи до проведення технологічного аудиту [Електронний ресурс] // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 3 (13). – С. 94-103. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n3.html>

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Запропонуйте власне альтернативне визначення поняття «стратегічне управління підприємством».
2. Як ефективно застосувати концепцію стратегічного управління стартапами?
3. Що визначає та на що спирається успіх стратегічного управління?
4. Запропонуйте власне альтернативне визначення поняття «Стратегічний маркетинг».
5. Що сприяє та що заважає реалізації концепції стратегічного маркетингу в Україні?
6. Наведіть приклади задач стратегічного маркетингу.
7. Поясніть поняття «стратегічне бачення» (використайте метод 5W)
 8. Поясніть та умовно зобразіть поняття «місія»
 9. Що таке показники ефективності маркетингу? Як сформувати систему показників маркетингу?
 10. Спираючись на попередні дослідження сформулюйте гіпотезу маркетингової управлінської проблеми.
 11. Яку інформацію необхідно зібрати в процесі стратегічного аналізу, на яких рівнях він має бути проведений, які методи доцільно застосувати?
 12. Які фактори впливають на визначення рівнів та послідовність аналізу портфелів?
 13. Відповіді на які питання обов'язково повинні міститися у висновках з портфельного аналізу?
 14. На які основні питання отримуємо відповіді опрацювавши матриці розгорнутого SWOT-аналізу?
 15. За результатами проведеного загального стратегічного аналізу сформулюйте маркетингову управлінську проблему та оптимальний шлях її вирішення.

16. Опишіть область конкуренції стартап-проекту.

Географічний напрямок:

Галузевий напрямок:

Споживчий чи ринковий напрямок:

Вертикальна інтеграція:

17. Визначте рівні на яких конкурує продукція стартап-проекту та проаналізуйте інтенсивність конкуренції за рівнями, вкажіть основних конкурентів на кожному рівні.

Конкуренція на рівні торгових марок:

☐ Присутня ☐ Відсутня

Оцініть інтенсивність:

Зазначте основних конкурентів:

Товарно-видова конкуренція:

☐ Присутня ☐ Відсутня

Оцініть інтенсивність:

Зазначте основних конкурентів:

Товарно-родова конкуренція:

☐ Присутня ☐ Відсутня

Оцініть інтенсивність:

Зазначте основних конкурентів:

Загальна конкуренція:

☐ Присутня ☐ Відсутня

Оцініть інтенсивність:

Зазначте основних конкурентів:

18. Охарактеризуйте конкурентні взаємини на ринку

19. Запропонуйте класифікацію конкурентів за стратегічними групами

Ознака	Основні конкуренти	Характеристика

20. Складіть перелік ключових факторів успіху на ринку та заповніть наступну таблицю:

Ключові фактори успіху	Оцінка від 0 до 10 наявності даного фактору										
	Наше підприємство	Найближчі стратегічні конкуренти					Інші стратегічні групи				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

21. Які абсолютні конкурентні переваги та недоліки має стартап-проекту? Охарактеризуйте їх стійкість.

22. Охарактеризуйте конкурентну реакцію властиву стратегічним конкурентам.

Конкурент	Характер притаманної маркетингової активності	Характер швидкості реакції на ринкові зміни	Характер властивої реакції на дії конкурентів	Тип конкурентної реакції

23. Запропонуйте корекції до профілю конкурентної реакції свого стартап-проекту.

Завдання

За результатами виконаного конкурентного аналізу:

24. Визначте та обґрунтуйте якими типами конкурентних стратегій та стратегій конкурентної поведінки варто скористатися стартап-проекту.

25. Якими методами та інструментами доречно скористатися для захисту та розвитку ринкових позицій стартап-проекту? Обґрунтуйте.

Метод	Інструменти	Очікувані результати

26. Запропонуйте та обґрунтуйте рішення щодо управління конкурентними перевагами та недоліками стартап-проекту.
27. Детально опишіть рекомендований профіль конкурентної реакції стартап-проекту.
28. Чи забезпечує запропонована стратегія досягнення конкурентних цілей стартап-проекту? Обґрунтуйте відповідь.
29. Визначте та опишіть родову потребу на задоволення якої спрямована діяльність стартап-проекту.
30. Запропонуйте процедуру проведення макросегментації.
31. Запропонуйте систему критеріїв за якими можна оцінити привабливість товарних ринків.
32. На охопленні яких товарних ринків слід зосередити свою увагу стартап-проекту? Обґрунтуйте відповідь.
33. Який з підходів до охоплення ринку найефективніший для роботи даного стартап-проекту? Чому?
34. Які методи мікросегментації можна застосувати для цього ринку?
35. Опишіть отримані сегменти.

Назва сегменту	Критерії сегментації, змінні сегментації та їх значення	Типова споживча поведінка	Обсяг сегменту	Потенціал та темпи зростання сегменту	Інтенсивність конкуренції	Вимоги до ресурсів на вхід та роботу у сегменті

36. На основі раніше виконаних завдань, визначте, які сегменти слід обрати для роботи стартап-проекту? Чому?
37. Опишіть та охарактеризуйте обраний цільовий ринок (однорідність, специфічні особливості тощо).
38. Опишіть та охарактеризуйте мотиваційне поле для обраного цільового ринку.

Цільовий сегмент	Характерна споживча поведінка	Мотиви	Необхідні атрибути товару	Очікувані атрибути товару	Атрибути «над очікуваннями»

39. Опишіть споживчу цінність яку необхідно створити для цільового ринку.
40. Запропонуйте ефективний підхід до охоплення цільового ринку. Які методи варто застосувати? Обґрунтуйте свою відповідь.
41. Чи забезпечує запропонована стратегія досягнення цілей з охоплення ринку стартап-проекту? Обґрунтуйте відповідь.
42. Оберіть критерії оцінки поведінкової та емоційної лояльності .

Лояльність споживачів:

Критерій	Оцінка

Лояльність співробітників:

Критерій	Оцінка

Лояльність інвесторів та партнерів:

Критерій	Оцінка

43.Відповідно до попередньо розроблених стратегій запропонуйте систему цілей з управління лояльністю. Відповідь оформіть за допомогою графу «дерево».

44.Запропонуйте систему рішень з управління поведінковою та емоційною лояльністю.

Споживачів:

Мета	Засоби досягнення	Обґрунтування

Співробітників:

Мета	Засоби досягнення	Обґрунтування

Інвесторів та партнерів:

Мета	Засоби досягнення	Обґрунтування

45. Відповідно до попередніх завдань оберіть об'єкт та простір позиціонування. Обґрунтуйте свій вибір.

46. Відповідно яких конкурентів, їх товарів та марок проводитиметься позиціонування? Охарактеризуйте їх позиції.

Конкурент/товар/марка	Позиція	Сила позиції

47. Спираючись на результати аналізу мотиваційного поля цільових споживачів та аналіз позиціонування конкурентів визначте параметри за якими буде проводитися пошук основи позиціонування.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

48. За відібраними параметрами побудуйте багатовекторні карти позиціонування:

Об'єктивного позиціонування:

Суб'єктивного сприйняття:

Зон споживчого сприйняття:

Звідну карту позиціонування:

49. Проаналізуйте отримані карти, запропонуйте висновки та рекомендації щодо позиціонування та корекції маркетингової активності.

50. Запропонуйте уточнення до системи цілей з позиціонування за результатами проведеного аналізу можливостей позиціонування.

Відповідь оформіть за допомогою графа «дерево».

51. Сформулюйте рекомендовану позицію.

52. Чи є запропонована позиція унікальною, важливою для покупці, зрозумілою, актуальною на тривалий час? Доведіть.

53. Запропонуйте систему нормативів до комплексу маркетингу, які забезпечать створення цільової споживчої цінності і реалізацію рекомендованої позиції.

Нормативи з товарної активності:

Нормативи для збутової активності:

Нормативи для цінової активності:

Нормативи до комплексу маркетингових комунікацій:

54. Які фактори визначають до якого виду стратегії росту доречно вдатися?

55. Як стратегія росту пов'язана з раніше розглянутими стратегіями?

Стратегія охоплення ринку:

Стратегія конкурентної поведінки:

Стратегія позиціонування:

Конкурентна стратегія:

56. Запропонуйте розгорнуту систему показників оцінки ефективності маркетингової стратегії стартап-проекту.

57. Наведіть приклади джерел ефекту синергії в маркетинговій стратегії

58. Наведіть приклади можливих неузгоджень в маркетинговій стратегії.

59. Запропонуйте комплекс основних заходів з апробації розробленої маркетингової стратегії.

60. Запропонуйте комплекс основних заходів з контролю виконання розробленої маркетингової стратегії.